

**ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ ЧЕРЕЗ
ВДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

Калинець Катерина Сергіївна, к.е.н.

**Львівський інститут банківської справи Університету банківської справи
Національного банку України (м.Київ)**

Kalynets Kateryna, PhD, Lviv Institute of Banking of University of Banking
of National Bank of Ukraine (Kyiv), katerynakalynets@gmail.com

Анотація: У статті розглядаються можливості підвищення ефективності функціонування банківських установ через призму вдосконалення системи внутрішньої мотивації персоналу. Наведено приклади мотивації персоналу провідних банківських установ в іноземних країнах. запропоновано можливості запозичення досвіду цих країн щодо вдосконалення ефективності функціонування вітчизняних банків.

Ключові слова: Система мотивації працівників банківської установи, матеріальні та нематеріальні чинники мотивації, програма мотивації.

Процеси реформування економічного та суспільного життя в Україні не можуть не змінювати уявлення про стратегію управління банківською установою. Принциповим змінам в управлінському мисленні, особливо у сфері банківництва, сприяє коло проблем, пов'язаних з ускладненням процесів трудової мотивації на фоні всеохоплюючої кризи, безробіття на ринку праці, падіння реальної заробітної плати, запровадження контрактної системи найму з терміном випробування, жорсткою залежністю матеріальної винагороди від результатів праці та прибутковості банківської діяльності.

Мотивація в широкому розумінні цього слова означає процес спонукання до дії для досягнення особистих цілей та цілей діяльності банківської установи. Проте більшість працівників банків не прагнуть проявляти ініціативу, брати на себе відповідальність. Вони не уявляють собі завдань діяльності, не бачать особисто для себе потреби їх досягнення. Тому для забезпечення економічної та соціальної результативності праці, важливо суттєво переглянути форми спонукання до активності діяльності, відмовитися від застарілих форм роботи з персоналом. Об'єктивною необхідністю є розробка і впровадження сучасної системи стимулювання діяльності працівників банківського сектору [1, с.100].

В основі мотивації праці закладено прагнення працівника задовольнити свої певні потреби на основі трудової діяльності. На підставі цього ми можемо говорити про мотивовану діяльність як вільні, визначені внутрішніми причинами дії людини, спрямовані на досягнення своїх цілей, реалізацію своїх інтересів. А для того, щоб ці цілі органічно поєднувалися із загальнобанківськими, підтримували їх, необхідно, щоб саме трудова діяльність давала можливість задовольнити потреби працівника з мінімальними витратами. І тут дуже важливо, щоб винагорода була пов'язана більшою мірою з трудовою діяльністю працівника, а не з іншими факторами, такими як службовий статус, стаж роботи, соціальний статус тощо. Якщо цієї умови не дотримуються, то формується мотивація не ефективності праці, а просування по службі, формування соціального статусу тощо, не обов'язково передбачає високу трудову активність.

В Україні більше розповсюдженим є матеріальне стимулювання персоналу. Існують різноманітні підходи до організації матеріального стимулювання персоналу. Різноманітність таких підходів обумовлена тим, що організація матеріального стимулювання може виступати або самостійним елементом організації оплати праці, або складником системи нарахування заробітної плати. Визначення статусу організації матеріального стимулювання потребує проведення аналізу чинників економічного середовища банку. Аналіз організації матеріального стимулювання як складника системи нарахування заробітної плати показує, що матеріальне стимулювання у вітчизняних організаціях зазнає певних труднощів, які виникають через недосконалість її діяльності. Встановлена низка недоліків, що перешкоджають розвитку дієвого матеріального стимулювання персоналу, ускладнюють процес його організації та зменшують привабливість матеріального стимулювання.

До основних недоліків, перш за все, слід віднести велику кількість показників преміювання, через що матеріальне стимулювання втрачає прозорість. Критерії, за якими здійснюється стимулювання, ніяким чином не пов'язані з продуктивністю праці. Традиційні шкали, що використовуються для визначення рівня показників преміювання та стимулювання персоналу, на сьогодні

втрапили свою актуальність, їхнє застосування є ресурсномістким. Негативною рисою, що супроводжує матеріальне стимулювання в українських банках, є його побудова на особистих стосунках між керівництвом і персоналом. Спостерігається порушення принципів ринкових відносин, проявом яких є невідповідність матеріального стимулювання рівню продуктивності праці. Ця невідповідність обумовлена відсутністю диференційованих підходів до визначення показників матеріального стимулювання та невикористанням формалізованих методів для їхніх розрахунків [2, с.10].

З метою усунення виявлених недоліків в організації матеріального стимулювання необхідно застосовувати принципово нові підходи до визначення показників матеріального стимулювання, які істотно відрізняються від існуючих тим, що їхнім підґрунтям виступає поєднання розрахунково-аналітичного методу та результатів емпіричних досліджень.

Крім того, ефективною буде застосування системи нематеріального стимулювання праці персоналу, яку тільки починають практикувати в українських організаціях. Таке стимулювання базується на залежності двох мотивуючих факторів: участі працівника в прибутках організації та рівня прикладених ним зусиль. Нематеріальне стимулювання не є на стільки витратним як матеріальним, тому його досить просто ввести.

Розглянемо на конкретних прикладах зарубіжний досвід мотивації персоналу. Фінський банк OP-Pohjola впроваджує довгострокові заходи для поліпшення благополуччя співробітників, розвитку їхньої компетентності, лідерських якостей, заохочує персонал до професійного зростання протягом усієї кар'єри. Банк кожного року проводить опитування щодо задоволеності працівників роботою та вводить зміни, опираючись на них. Персонал бере активну участь в розробці методики заробітної плати та винагород та отримує регулярні звіти про діяльність банку. Кожен працівник має особистий план розвитку та щороку Pohjola оцінює потенційних наступників для керівних посад, відразу визначаючи необхідні міри їхнього розвитку. Також банк велику увагу приділяє гендерній рівності та віковим особливостям.

JPMorgan Chase (NYSE: JPM) є одним з найстаріших фінансових інститутів в Сполучених Штатах та є визнаним лідером у сфері інвестиційного банкінгу, фінансових послуг для споживачів, малого бізнесу і комерційної банківської діяльності, обробки фінансових транзакцій, управління активами і прямих інвестицій [3].

JPMorgan Chase пропонує широкий спектр програм і послуг, щоб допомогти своїм співробітникам поліпшити їхні навички, рости у кар'єрі, і вдало поєднувати як особисте так і професійне життя [4]. Пакет Компенсацій та пільг призначений для мотивації співробітників. Спеціальні програми перераховані в таб.

Таблиця – Спеціальні програми, які пропонує банк

Програма	Складові програми
Плани охорони здоров'я і страхування	<ul style="list-style-type: none"> • Медичні, стоматологічні та страхові плани; • Страхування життя та страхування від нещасних випадків; • Страхування по інвалідності;
Сімейні планування	<ul style="list-style-type: none"> • Відпустки у зв'язку з материнством та батьківством; • Резервна послуги з догляду за дітьми; • Адаптаційні програми; • Програми догляду за старшими дітьми.
Пенсійні програми економії	<ul style="list-style-type: none"> • 401 (к) план економії; • План виходу на пенсію; • Право на купівлю цінних паперів.
Оздоровчі програми	<ul style="list-style-type: none"> • оздоровчі показники та оцінки; • тренери здоров'я; • Консультування з питань ведення здорового способу життя та занять спортом.
Інші програми для працівників:	<ul style="list-style-type: none"> • Гнучкі режими праці; • Волонтерська робота і гранти; • Знижки на банківські послуги, електроніку, мистецтво і розваги, фітнес-програми, подорожі та багато іншого; • сприяння навчанню.

*Розроблено автором

Найбільш важливим активом Bank of America вважає працівників. Його програми призначені для задоволення різноманітних потреб своїх співробітників на кожному етапі їхнього життя і допомогти їм планувати завтрашній день. Співробітники мають доступ до повного спектру послуг Банку Америки з використанням знижок. Також працівники банку мають право на гнучкий графік роботи.

Сітібанк акцентує увагу на здоров'ї і благополуччі своїх співробітників. Працівники Сіті мають право на наступні ініціативи здоров'я і благополуччя :

- знижки для співробітників на банківські продукти, включаючи іпотечні кредити , кредитні картки та ощадні рахунки;
- знижки на спектр послуг пов'язаних з електронікою та зв'язком, авто угодами, подорожами, розвагами та іншим.
- безкоштовне користування місцевим фітнес-центром Сіднея і зі знижкою абонементом в спортзалі в Мельбурні.
- доступ до Сіті – центру по догляду за дитиною.
- до 16 тижнів оплачуваної відпустки по догляду за дитиною
- можливість придбання додаткової щорічної відпустки
- семінари для працюючих батьків, які очікують дитину або перебувають на ранніх стадіях планування, щоб повернутися до роботи після народження дитини.
- програма допомоги співробітникам (EAP) для співробітників і членів їхніх сімей. СРГ може допомогти з широким колом особистих і робочих питань, включаючи конфлікти і напруженості, стреси, тривоги, депресії, шлюбні відносини, дитячі та сімейні питання, особисті травми і робочий тиск. Всі послуги , що надаються оплачуються за рахунок Сітібанку.
- в День фінансового здоров'я забезпечує всіх співробітників Сіті до восьми годин відпустки для поліпшення своїх фінансових знань та навичок [5].

На сьогоднішній день заходи підвищення ефективності праці банківського персоналу орієнтуються саме на людський фактор, а не тільки на робочу силу. Це свідчить про те, що ставлення до людських ресурсів у забезпеченні якості банківських продуктів, прибуткової діяльності банку та конкурентоспроможності значно змінилося, як і інших компаній вцілому.

Прикладом такого управління персоналом є американський банк Wells Fargo. Кожен банк починає свою діяльність з прийняття на роботу кваліфікованих працівників. У цьому банку головне, що їх цікавить в кандидатах на ту чи іншу посаду це те як вона відноситься до інших, а рівень її кваліфікації – це вже друге питання [6].

Цікавим моментом є те, що у керівника Wells Fargo в кабінеті немає дверей, тим він показує, що усі працівники є рівні і якщо одного щось не влаштовує то він заявляє про це на весь офіс і кожен може підтримати його.

Місія Wells Fargo викладена на 37 сторінках Їхньої євангелії, яка називається "Бачення і цінності". Вперше її сформував гендиректор Дік Ковачевич в 1994 році. З того часу документ став вдвічі товстіший, але суть колишньою: поступай з клієнтами добре, і бізнес буде процвітати. Ось декілька виписок:

- культура в нашому розумінні – це коли ви, прокинувшись зранку, знаєте, що робити, і дієте, не чекаючи на вказівки.
- хороша стратегія в безумовному виконанні завжди краща великої стратегії, виконаної будь-як.
- ядро нашого бачення в нашій стратегії – це перехрестні продажі. Чим більше ми даємо клієнтам того, чого вони потребують, тим більше ми про них знаєм. Чим більше ми знаємо про їхні фінансові можливості, тим простіше їм робити з нами бізнес. Чим ширші наші спільні операції, тим більше користі ми їм приносимо і тим лояльніше вони до нас відносяться.

В Wells Fargo продажі і сервіс невідемні одне від одного. Збільшення продаж не завжди веде до покращення сервісу, але покращення сервісу майже завжди веде до збільшення продаж. Дотримуючись таких постулатів у своїй роботі Wells Fargo вдалось отримати першість серед іпотечних американських банків.

В польському банку РКО функціонує мотиваційна система премій, за якою величина грошової винагороди залежить від рівня досягнення поставлених цілей. Шлях встановлення цільових показників та показників ефективності залежить від посади і приналежності до однієї з трьох груп працівників, пов'язаних з керівництвом, продажами, обробкою та підтримкою. Банк встановлює план на квартал в пунктах для кожного підрозділу, розбиває його на місяці та тижні. В підрозділі кожен працівник отримує кількість необхідних пунктів та сам вирішує, в який спосіб він буде їх

набирати. Кожен робочий день починається з аналізу результатів попереднього та плану на поточний день. Від виконання пунктів залежить рівень премії (при виконанні 80-99% плану - премія 10%; 100 – 25%; максимальна премія – 40%). Також в банку активно розвинена система навчання, в середньому кожен працівник проходить 20 тренінгів в рік. Отже, над мотиваційною системою вітчизняних банківських установ потрібно ще багато працювати. Для її вдосконалення необхідно виконати наступні завдання:

- удосконалити нормативно-правову базу з питань захисту найманих робітників
- побудувати систему мотивації, яка буде враховувати національні особливості трудових ресурсів
- спростити систему преміювання;
- застосовувати принципово нові підходи до визначення показників матеріального стимулювання визначені поєднання розрахунково-аналітичного методу та результатів емпіричних досліджень;
- розробити узагальнену систему стимулювання працівників на основі тарифної ставки;
- залучати працівників до процесу управління;
- надавати їм гнучкий режим робочого часу (якщо це дозволяють особливості професії);
- запровадити індивідуальний підхід до кожного працівника;
- надавати додаткові оплачувані відпустки працівникам, у яких є діти;
- забезпечувати медичне страхування, надавати консультації та поради стосовно здоров'я;
- введення додаткової 10-15 хвилинної перерви (крім обов'язкової, встановленої законом), якою співробітник зможе розпорядитися на свій розсуд, а також надання будь-якого простору, де вони могли б відпочивати під час обідньої перерви (кімната відпочинку);
- підвищення рівня професійної підготовки співробітників;
- забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами, посилення стратегічних компонентів у діяльності керівництва банку;
- підвищення ролі підрозділів банку при вирішенні поточних, оперативних завдань.
- активно впроваджувати зарубіжний досвід мотивації персоналу, адаптований до українських реалій.

Список використаних джерел:

1. Червинская Л. В. Управление мотивацией персонала банковских организаций: Л. В. Червинская // Справочник кадровика. – 2009. – № 12. – С. 95-102.

2. Хігір Б.Ю. Нетрадиційні методи підбору і оцінки персоналу. – М.: ТОВ «Журнал «Управління персоналом», 2006. – 10 – 12 с.

3. Lawler E.E. III [et al.]. Human resources business process outsourcing: transforming how HR gets its work done. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

4. Lawler E.E. III [et al.]. Human resources business process outsourcing: transforming how HR gets its work done. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

5. <http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F>.

6. JPMorgan Chase. Benefits. Access on the Internet: <https://careers.jpmorganchase.com/career/jpmc/careers/benefits> [date Lookup 11.05.2015].

7. Citi Australian careers. Benefits of working on Citi. Access on the Internet: <http://www.citi.com.au/citigroup/careers/compensation.html> [date Lookup 15.05.2014].

8. Chris Johnson Agholor Impact of employee motivation in the banking sector - Jun 28, 2012. Access on the Internet: <http://ru.scribd.com/doc/98477152/IMPACT-OF-EMPLOYEE-MOTIVATION-IN-THE-BANKING-SECTOR>. [date Lookup 01.04.2015].