

УДК 331.101.3:336.71

В. С. Бойченко,

кандидат економічних наук,

Запорізький національний технічний університет

## ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ФІНАНСОВІЙ УСТАНОВІ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»)

На нинішньому етапі реформування суспільства в Україні проблема мотиваційної діяльності особистості набула важливого значення. Вирішення завдань, які постають перед роботодавцем, залежить від найманих працівників, спонукальним важелем яких до виконання стратегічних завдань підприємства є мотивація. Вона здатна спонукати персонал до ефективної та продуктивної діяльності.

На всіх етапах розвитку суспільства праця була, є і залишається джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема спонукання людей до праці ніколи не втрачає своєї актуальності. Ефективне управління людиною можливе лише завдяки розумінню його мотивації. Знаючи, що рухає людиною, що спонукає її до діяльності, які мотиви покладено в основу її дій можна розробити ефективну систему форм і методів управління людиною. Саме тому завжди є необхідність дослідження питань мотивації.

Теоретичні аспекти мотивації висвітлені в працях таких українських вчених як: К.Б. Козак [1], Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарпатова, Т.М. Максиментко [2], А.М. Колот, С.О. Цимбалюк [3], В.В. Співак [4], М.П. Мартіянова, К.М. Гончаренко [5] та багатьох інших. Але в цих працях не достатньо уваги приділяється питанням практичного застосування мотивації персоналу на конкретних прикладах.

Вагомий внесок в теоретичну розробку проблем трудової мотивації внесли такі зарубіжні вчені-економісти, філософи та соціологи, як: Ш. Річі, П. Мартін [6], П. Армстронг [7], А. Маслоу [8], Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Снідерман [9] та інші.

Об'єктом дослідження є персонал фінансової установи.

Предметом дослідження є практичні засади мотивації персоналу фінансової установи.

Метою дослідження є вивчення особливостей системи мотивації персоналу в фінансовій установі (на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк»).

На сьогодні, кожна фінансова установа, яка має чіткі стратегічні цілі на подальший розвиток та процвітання, перш за все, повинна дбати про належну мотивацію своїх співробітників аби підвищувати їх зацікавленість у досягненні таких цілей шляхом підвищення їх продуктивності праці.

Публічне акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк» засноване 19 березня 1992 ро-

ку. На сьогоднішній день банк входить до числа найбільших системних банків країни і є одним із визнаних лідерів банківської системи України. ПАТ КБ «ПриватБанк» – найбільший універсальний міжрегіональний комерційний банк України, орієнтований, перш за все, на платіжні операції для населення і юридичних осіб усіх форм власності.

На сьогодні банк обслуговує 500 тисяч корпоративних клієнтів, 450 тисяч приватних підприємців і понад 9 мільйонів рахунків фізичних осіб. Щодня послугами «ПриватБанку» користується понад 2 мільйони осіб.

Інноваційна політика «ПриватБанку» орієнтована на впровадження на українському ринку принципово нових, передових банківських послуг, які надають клієнтам нові можливості управління своїми фінансами. «ПриватБанк» першим в Україні запропонував своїм клієнтам послуги інтернет-банкінгу «Приват24» і GSM-банкінгу, а також послуги з продажу через мережу своїх банкоматів і POS-терміналів електронних ваучерів провідних операторів мобільного зв'язку та IP-телефонії [10].

Чисельність персоналу банку за 2009 рік складала 28 345 осіб, 2010 – 29 317 осіб, 2011 – 30 890, в цілому приріст чисельності за цей період склав 9% (2 545 осіб).

Основна мета «ПриватБанку» – підвищення ефективності і продуктивності персоналу. У зв'язку з цим, в організації побудована система мотивації, ведеться точний і прозорий облік продуктивності кожного співробітника. Мотивація у ПАТ КБ «ПриватБанк» проявляється у вигляді матеріального і нематеріального стимулювання. Згідно якого, матеріальне стимулювання – це компенсаційний пакет, який складається з постійної та змінної частини і соціального пакету. Нематеріальне стимулювання – це забезпечення мотиваційного клімату в колективі, організація робочого оточення і нематеріального стимулювання [11].

Так, до матеріального стимулювання персоналу банку відноситься:

1. Заробітна плата співробітників ПАТ КБ «ПриватБанк», яка складається із ставки і бонусів. У ПриватБанку використовується відрядно-преміальна система оплати праці. Працівникові понад основного заробітку за прямими відрядними розцінками нараховується і виплачується премія за виконання і перевиконання встановлених конкретних

кількісних і якісних показників роботи. Для різних категорій працівників існує певна ставка, але основний наголос банк робить на бонусну частину заробітної плати.

Такою політикою нарахування заробітної плати ПриватБанк прагне, щоб персонал був зацікавлений в досягненні високих результатів роботи, так як успіх банку залежить від того як ефективно працюють працівники. Наприклад, касир отримує мінімальну ставку і відсоток за кількість обслугованих клієнтів і від кількості проданих банківських продуктів та послуг; оператор call-центру отримує певну погодинну ставку, а також відсоток від кількості результативних дзвінків (якщо це оператор відділу стягнення, то йому нараховується відсоток від стягнутої суми; якщо телемаркетинг, то це відсоток від проданих банківських продуктів, який зараховується до бонусної частини зарплати).

2. Преміювання. Процес преміювання співробітників банку – це двохсторонній процес, направлений на підвищення ефективності і результативності роботи як співробітника, так і банку в цілому. Він сприяє поліпшенню використання робочої сили, підвищенню якості обслуговування клієнтів. При цьому забезпечена зацікавленість працівників у досягненні високої ефективності. Важлива умова застосування преміальної системи оплати праці полягає в тому, що премія виплачується лише в тому випадку, якщо працівник дійсно вплинув на досягнення цілей банку.

В системі оплати праці премія поділена на основну і додаткову. Основна премія виплачується за досягнення результатів в основній діяльності. Додаткова премія призначена для акцентування зусиль співробітників на просування конкретної продукції чи послуг. Періодичність виплат основної премії прямо пов'язана зі строками отримання кінцевого результату діяльності співробітників банку:

- I група преміювання – 1 раз в рік;
- II група преміювання – 1 раз в півріччя;
- III група преміювання – 1 раз в квартал;
- IV-XIV групи преміювання – 1 раз на місяць.

Розмір основної премії співробітників III і IV груп преміювання залежить від досягнення цілі, яка була поставлена керівником на звітний період, а також від ступеня досягнення мети підрозділу (табл. 1).

Під час оцінки результатів, які були досягнуті співробітниками III і IV груп преміювання, керівник визначає ступінь досягнення за шкалою:

- а) норма – співробітник досягає мети у відповідності з поставленими вимогами;
- б) вище норми – результати співробітника перевищують поставлену мету;
- в) видатний внесок – показники праці оцінюються як «вище норми» при цьому співробітник демонструє особливі досягнення, має вплив на підвищення результативності всього підрозділу, є «прикладом ефективності» для підрозділу.

Таблиця 1

### Розмір основної премії співробітників III і IV груп преміювання

Група преміювання	Розмір премії в % в залежності від результатів праці		
	Норма	Вище норми	Видатний внесок
Для III групи преміювання (квартальна премія)			
III	10 – 18 %	19 – 23 %	24 – 26 %
Для IV групи преміювання (щомісячна премія)			
IV	7 – 9 %	10 – 12 %	

Розташування співробітників підрозділу в залежності від ступеня виконання показників ефективності повинно відповідати залежності, яка представлена в табл. 2.

Таблиця 2

### Розташування співробітників підрозділу в залежності від ступеня виконання показників ефективності

Нижче норми	Норма	Вище норми	Видатний внесок
Для III групи преміювання			
10 %	55 %	30 %	5 %
Для IV групи преміювання			
20 %	60%	20 %	

Премія не виплачується співробітникам банку, які показали в звітному періоді незадовільні результати роботи нижче встановленого рівня, в період випробувального строку, а також звільнення. В разі якщо співробітник звільнився з банку по переведенню або з поважної причини, не відпрацювавши звітний період, то премія йому виплачується за відпрацьований час.

Перед формуванням преміальних відомостей керівник повинен обов'язково проінформувати співробітників про оцінку досягнутих ним результатів і розмірів встановленої премії. Також безпосередній керівник і підлеглий повинні обговорити заходи щодо подальшого розвитку співробітника, з метою підвищення його результативності.

3. Надбавки, які встановлюються окремим співробітникам банку за: високі трудові успіхи; виконання унікальних обов'язків; ключові компетенції; вислугу років; матеріальну відповідальність.

4. Доплати, які встановлюються співробітникам банку за: виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; понаднормові роботи; поєднання посад; наставництво; виконання обов'язків, які потребують великої відповідальності.

5. Одноразові виплати, які можуть фінансуватися з різних джерел і встановлюватись окремим співробітникам банку за внесення раціональних пропозицій, значну економію коштів банку, успішне завершення програми.

Також, важливою частиною матеріального стимулювання є соціальний пакет, який надає підприємство своїм працівникам. Соціальний пакет –

сукупність пільг, привілеїв, благ і заохочень, що надаються банком його співробітникам. Основна мета соціального пакету – створення для персоналу банку стимулюючих умов праці, з акцентом на залучення і утримання співробітників. Ключовими співробітниками є співробітники, які забезпечують найбільшу результативність підрозділу, регулярно демонструють високі результати, визначають стандарти роботи, володіють унікальними компетенціями в особливо пріоритетних для банку сферах діяльності, мають великий потенціал до розвитку.

Сьогодні ПриватБанк забезпечує для всіх співробітників наступний стандартний соцпакет:

- пільги на надання банком послуг (пільгове кредитування);
- надання послуг корпоративного мобільного зв'язку;
- консультаційні послуги (юридичні, психологічні, фінансові);
- організація корпоративних заходів;
- забезпечення безпеки співробітників і членів їх сімей;
- організація літнього відпочинку дітей співробітників;
- надання матеріальної допомоги;
- новорічні подарунки дітям;
- обов'язкове медичне страхування співробітників.

Для найбільш результативних та перспективних співробітників передбачені додаткові пільги.

Окрім того, банком завжди планується розширювати існуючий перелік пільг і привілеїв, враховуючи особливості кожного рангу посади співробітника, а також його результати та перспективи.

Так, аналіз матеріальної складової мотивації персоналу в ПАТ КБ «Приватбанк» показує, що заробітна плата, яка складається із ставки і бонусів, є досить ефективною (як для працівника так і для банку). Банк справедливо оцінює внесок кожного співробітника в розвиток і досягнення цілей організації, а співробітники, само собою, прагнуть до досягнення високих результатів, щоб у результаті отримати якомога більше бонусів.

Але навіть в такій системі оплати праці існують недоліки, а саме: низька ставка і невисокий відсоток від виконаної роботи, який зараховується до бонусної частини заробітної плати. Окрім того, при розробленні соціального пакету не здійснюється диференціація його складових в залежності від значущості для кожної категорії працівників, що, у свою чергу, в повній мірі не сприяє підвищенню ефективності праці на робочих місцях. Так, оплата послуг мобільного зв'язку касирам підприємства відноситься до мотиваційного важелю, однак, на ефективність їх праці в кращому випадку – не впливає, а в гіршому – відволікає від роботи, зменшує ефективність роботи.

Що ж стосується нематеріальної мотивації у ПриватБанку, то вона включає в себе створення

мотиваційного клімату в колективі, умов роботи та нематеріальне стимулювання.

Ефективність нематеріальної мотивації в колективі залежить, насамперед, від керівника. Так, робочий клімат в колективі створюється керівниками банку шляхом:

- надання можливості професійного і кар'єрного зростання, ротації персоналу;
- інформування співробітників про цілі, завдання банку, про оцінку роботи співробітників (як позитивної, так і негативної);
- надання можливості працівникові самостійно приймати рішення в межах своїх повноважень;
- створення умов «занурення» в роботу;
- забезпечення сприятливого психологічного клімату в колективі;
- забезпечення відкритого заохочення співробітника за досягнуті результати;
- надання співробітнику можливості участі в процесі прийняття рішень;
- надання можливості підтримки ініціативних співробітників;
- організація наставництва;
- делегування відповідальності та повноважень.

З метою формування лояльності співробітників і зміцнення корпоративного духу в колективі банку використовується наступні складові нематеріального стимулювання:

- присвоєння звання «Кращий ...»;
- адресні запрошення на корпоративні заходи;
- публічна подяка, пам'ятний подарунок співробітнику або підрозділу від імені керівництва;
- занесення запису про досягнення співробітника в його особисту справу;
- почесні грамоти та дипломи;
- конкурси, турніри, спартакіади;
- привітання з Днем народження;
- встановлення гнучкого графіку роботи [12].

Крім того, у ПриватБанку ознаки нематеріальної мотивації можна побачити у наступних діях керівника:

- завжди з'ясовує думку колективу з важливих виробничих питань, приймає колективні рішення;
- регулярно і своєчасно інформує членів колективу з важливих для них питань;
- спілкується з підлеглими у формі прохань, побажань, рекомендацій, порад, заохочень за якісну та оперативну роботу, доброзичливо і ввічливо, при необхідності застосовуються накази;
- стимулює сприятливий психологічний клімат у колективі, відстоює інтереси підлеглих.

Такі дії керівника, у свою чергу, характерні для демократичного стилю керівництва, але контроль дуже строгий та детальний.

Окрім того, для мотивування персоналу банку використовується й метод «батога», а саме: накази, покарання, зауваження, догани, позбавлення різних пільг.

Однак, аналіз діючою нематеріальної складової мотивації персоналу дозволив виявити деякі недоліки. Насамперед, керівництво банку не враховує те, що у різних працівників є різні цілі і бажання, а значить, їм необхідно надати різні можливості для роботи і професійного росту. Неможливо мотивувати всіх працівників банку загальними програмами, а для того щоб підвищити мотивацію, необхідно знайти індивідуальний підхід до кожного підлеглого.

Також в ПАТ КБ «ПриватБанк» особливу увагу необхідно приділити соціально-психологічним факторам. Наприклад, через тривалі і монотонні роботи на комп'ютері співробітники відчують психологічний і фізичний дискомфорт.

Таким чином, мотивація є дуже важливою складовою ефективної роботи ПриватБанку, тому керівництво, в першу чергу, мотивує персонал стабільною роботою в престижній компанії, намагається забезпечити приємну робочу атмосферу, кар'єрний ріст та гідну заробітну плату.

Однак, нажаль, в ПриватБанку є недоліки в функціонуванні системи мотивації (низький рівень оплати праці; брак просування по службі; відсутність цікавої і творчої роботи; нерівномірна завантаженість протягом дня (місяця) і часта робота в режимі понаднормового часу; відсутність самореалізації та самовдосконалення; зростаючий протекціонізм при висуванні на роботу і підвищенні в посаді, в результаті чого до управління залучаються некваліфіковані кадри), через що існує плінність кадрів на низьких посадах і низька зацікавленість рядових співробітників в розвитку ПриватБанку, що помітно може вплинути на репутацію банку серед клієнтів.

Саме тому, метою подальших досліджень мають бути пропозиції щодо подолання вищезазначених причини незадоволеності працею, що створить передумови для ефективної мотивації персоналу банківської установи.

### Література

1. Козак К.Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу / К.Б. Козак // Економіка харчової промисловості. – 2011. – № 1 (7). – С.69-74.
2. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала [Текст]: Учеб. пособие / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарапатова, Т.М. Максименко. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
3. Колот А.М. Мотивация персонала [Текст]: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2011. – 397 с.

4. Співак В.В. Мотивация як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В.В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №6, т. 2. – С. 178-181.

5. Матіянова М.П. Мотивация персоналу підприємства / М.П. Матіянова, К.М. Гончаренко // Бізнес Інформ. – 2011. – № 7 (2). – С.151-152.

6. Ричи Ш. Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин [пер. с англ. под ред проф. Е.А. Климова]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с

7. Армстронг П. Практика управления человеческими ресурсами / П. Армстронг. – М.: Питер, 2012. – 848 с.

8. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб.: Евразия, 1999. – 478 с.

9. Херцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Снيدرман. – М.: Вершина, 2007. – 238 с.

10. О банке [Электронный ресурс] / Официальный сайт ПриватБанка. – Режим доступа: <http://privatbank.ua/about/>.

11. Положення про оплату праці і преміювання співробітників Приватбанку.

12. Карьера в ПриватБанке [Электронный ресурс] / Официальный сайт ПриватБанка. – Режим доступа: <http://privatbank.ua/work/>.

### **Бойченко В.С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі (на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк»)**

Розглядаються особливості мотивації персоналу у ПАТ КБ «ПриватБанк». Визначаються основні складові матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу банку. Виявляються основні недоліки існуючої системи мотивації.

*Ключові слова:* мотивація, персонал, установа, продуктивність праці, банк, стимулювання.

### **Бойченко В.С. Особенности мотивации персонала в финансовом учреждении (на примере ПАО КБ «ПриватБанк»)**

Рассматриваются особенности мотивации персонала в ПАО КБ «ПриватБанк». Определяются основные составляющие материальной и нематериальной мотивации персонала банка. Выявляются основные недостатки существующей системы мотивации.

*Ключевые слова:* мотивация, персонал, учреждение, производительность труда, банк, стимулирование.

### **Boichenko V.S. Particular motivation of staff in a financial institution (for example, PJS Company Commercial bank "PrivatBank")**

The particular staff motivation PJSC CB "PrivatBank". Identifies of the basic components of the material and non-material motivation of bank staff. Identified major deficiencies in the current system of motivation.

*Key words:* motivation, staff, institution, labor productivity, the bank, promotion.

Стаття надійшла до редакції 14.05.2014  
Прийнято до друку 10.09.2014