

УДК 336.71; 331

Калініченко Л. Л.

Українська державна академія залізничного транспорту

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ

Розглянуто комплексний підхід напрямків розвитку трудової мотивації працівників банку та визначено основні фактори, що формують лояльність персоналу. Обґрунтовано доцільність використання в системі управління персоналом банку таких типів трудової мотивації працівників банків, як система оплати праці з урахуванням конкретних ситуаційних та особистісних чинників, забезпечення гідних умов праці, можливість реалізуватися в професії, сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, соціальна підтримка працівників, відчуття приналежності до процвітаючої компанії. Виявлено, що менеджменту необхідно постійно розробляти механізми процесів формування і розвитку мотивів поведінки працівників банку, знайти свій власний комплекс заходів, який краще підійде їх колективу, змусить працювати фахівців ефективно і з повною віддачею для досягнення цілей банку.

Ключові слова: банк, мотив, мотивація, система мотивації персоналу, компоненти системи мотивації, лояльність.

Постановка проблеми. Загострення ситуації в банківській сфері відображає нестабільність загальноекономічної ситуації в країні, погіршення бізнес-клімату, підвищення ризиків, а це значить, що реальний сектор позбавляється можливості кредитування, можливості розвитку нових програм. Складне становище, в якому опинилася банківська система сьогодні, склалося багато в чому і з вини самих банків: недостатня компетентність керівництва, недоліки стратегічного планування, недостатньо кваліфікована політика управління персоналом, є причиною фінансової нестабільності кредитних установ. Підвищення ефективності діяльності банку багато в чому залежить від організації процесу управління персоналом. У керуванні персоналом важливе значення має проблема мотивації праці, і саме в мотивації персоналу необхідно шукати причини неефективного використання виробничого потенціалу. Вивчення системи мотивації в банківській сфері обґрунтовано тим, що сталий та безкризовий розвиток банківського сектора має першорядне значення для забезпечення фінансової стабільності як на мікро-, так і на макроекономічному рівнях. Комплексний підхід при вивченні трудової мотивації – завдання особливо актуальне, вирішення якого забезпечить ефективно впровадження сучасних економічних стратегій, дозволить найкращим чином реалізувати потенційний людський капітал та інші ресурси, забезпечити стійкість фінансової організації і отримувати прибутку на складному фінансовому ринку.

Аналіз публікацій. У більшості робіт питання розвитку трудової мотивації розкриваються в руслі загальної організаційної проблематики. Розгляд трудової мотивації з урахуванням специфіки банківської відображено в роботах А. Алавердова, О. Волгиной, В. Гаги, С. Соломанидіна, Ю. Одогова [1-4] та ін. Найбільше відображення питання розвитку трудової мотивації працівників банків знаходять у спеціалізованій економічній, фінансовій та внутрішньобанківській літературі.

Метою статті є аналіз комплексного підходу напрямків розвитку трудової мотивації працівників банку та визначення основних факторів, що впливають на неї.

Виклад основного матеріалу. Під мотивацією розуміють процес активізації мотивів працівників та створення збагаченого стимулами і можливостями серед-

овища, в якому людина актуалізує свої мотиви для їх спонукання до ефективної праці. Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність і тісно пов'язана з результатами діяльності організації. Тому найважливішим завданням управління є мотивація персоналу для досягнення цілей організації. Для банку це можуть бути максимізація прибутку, надійність і стабільність, високі стандарти обслуговування клієнтів, удосконалення бізнес-процесів, динамічний розвиток, імідж та інші параметри, які повинні підкріплюватися реалізацією особистих цілей працівників банку. Якщо людина отримує задоволення від самого процесу роботи і при цьому отримує гідну матеріальну винагороду, організація функціонує успішно. Таким чином, метою мотивації є формування комплексу умов, що спонукають працівника до дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом.

Базовими складовими системи мотивації праці є:

- матеріальне стимулювання;
- можливість самореалізації.

Згідно авторові класичної праці «Компенсаційний менеджмент» Р.І. Хендерсону в системі мотивації персоналу виділяють компенсаційні та некомпенсаційні компоненти, що впливають на підвищення мотивації співробітників. У підсистему компенсацій входять всі винагороди, які

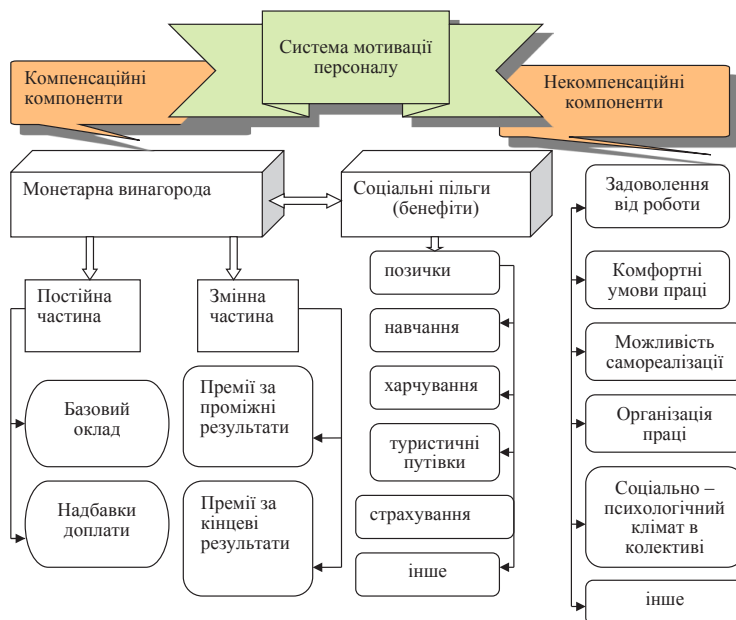


Рис. 1. Компоненти системи мотивації

можна класифікувати як монетарну і натуральну оплату. До монетарної оплати відносять всі грошові форми оплати. Натуральна оплата – це товари і послуги, які використовують замість грошей. Всі інші винагороди утворюють некомпенсаційну систему [5]. Компоненти системи мотивації розглянемо на рис. 1.

Аналізуючи, наскільки персонал задоволений роботою, керівник отримує інформацію про лояльності персоналу, яка проявляється прийняттям цінностей компанії, бажанням дотримуватися встановлених правил і норми поведінки, проявами гордості і відкритої демонстрації прихильності до компанії. Сформувати лояльність і мотивувати співробітників можна комплексно використовуючи і постійно удосконалюючи різні мотиваційні компоненти. Розглянемо деякі з них.

Одним із найвагоміших мотиваційних чинників є винагорода за працю. Кожна компанія використовує власну систему оплати праці, виходячи із специфіки бізнесу, цілей компанії і управлінської стратегії. Заробітна плата персоналу банку визначається особливостями різних видів банківської діяльності і умовами (в тому числі законодавчими вимогами) в країнах розміщення філії банку. Рівень зарплати банківських співробітників залежить від їх досвіду, займаної посади, рівня відповідальності, переліку обов'язків, мотиваційної політики прийнятої в банку, категорії банку. Таким чином, функції та оплата праці банківських службовців не можуть бути стандартизовані або уніфіковані, бо залежать від регіону розміщення філії банку, розмірів банку, результатів його діяльності, змісту і масштабів наданих послуг (кількості проданих банківських продуктів, залучених клієнтів тощо).

Адміністрації банку необхідно враховувати, що формування і величина прибутку залежать від обраної системи оплати праці. Розробляючи Положення про оплату праці і преміювання персоналу, необхідно систематично його вдосконалювати стосовно до мінливої економічної ситуації і доводити до відома працівників. Преміальна система повинна бути унікальною для кожного випадку і варіюватися в залежності від спеціалізації працівників. При цьому:

- премії не повинні бути занадто загальними і поширеними, оскільки в протилежному випадку їх будуть сприймати як частину звичайної зарплати в звичайних умовах;
- премія повинна бути пов'язана з особистим внеском працівника;
- повинен існувати прийнятний метод виміру цього збільшення продуктивності;
- працівники повинні відчувати, що премія залежить від додаткових, а не нормативних зусиль;
- додаткові зусилля працівників, стимульовані премією, повинні покривати витрати на виплату цих премій.

Встановлюючи види премій, необхідно аналізувати умови, при яких працівник може розраховувати на отримання премій, а також перелік умов, при яких розмір премії працівника може бути урізаний.

Істотним мотиваційним чинником є соціально-психологічний клімат у колективі. Сприятливий клімат в колективі є обов'язковою умовою підвищення продуктивності праці і задоволеності своєю роботою. Неможлива ефективна професійна діяльність без створення сприятливої психологічної атмосфери. Тому завданням керівників будь-якого рангу є формування і вдосконалення соціально-

психологічного клімату в колективі. Для цього необхідно здійснювати управлінську діяльність з урахуванням обставин, що впливають на психологічний клімат у колективі такими діями:

- проаналізувати основні причини виникнення конфліктних ситуацій у колективі, що дозволить прийняти найбільш правильне рішення для нейтралізації конфліктної ситуації або її розвороту в бік конструктивного конфлікту;

- розвивати і підтримувати високу якість керівництва. Для чого необхідно виявити потенційних і перспективних керівників. Виявлення лідерських якостей можна здійснити шляхом атестації або використовуючи численні методи оцінки керівників. Після виявлення здатних лідерів їх необхідно оцінити як високоякісні ресурси і забезпечити їх подальший розвиток;

- підвищувати інтенсивність у роботі. Управління показовою роботою колективу. Регулярна оцінка діяльності підрозділу при зустрічах керівника та його начальника;

- стимулювати через заохочення кращих, покарання гірших, висунення знають і перекази або звільнення некомпетентних;

- правильно мотивувати співробітників на досягнення поставлених цілей і здійснювати доброзичливий контроль. Це дозволить, з одного боку, згладити гострі кути і поліпшити психологічний клімат у колективі, з іншого боку – створити передумови для професійного росту членів колективу [6].

Позитивний психологічний настрій на трудову діяльність створюють умови праці. Добрі умови праці посилюють мотивацію незначно, тоді як погані умови різко знижують її [2]. Умови праці негативно впливають на стан здоров'я персоналу. Дослідження, проведені компанією HeadHunter [7], показали, що найважливіший фактор, який вплинув на погіршення здоров'я офісних працівників, – нервова робота. На другому місці – напружена атмосфера в компанії, незручне робоче місце (крісло, стіл та ін), багато зайвого шуму (занадто багато людей в одному приміщенні). Багато працівників страждають від незручного графіка роботи (постійно ненормований графік роботи, без відпусток, графік роботи більше 10 годин на день, відраджень, відсутність здорового харчування, дуже багато проектів і недостатньо співробітників (рис.2))

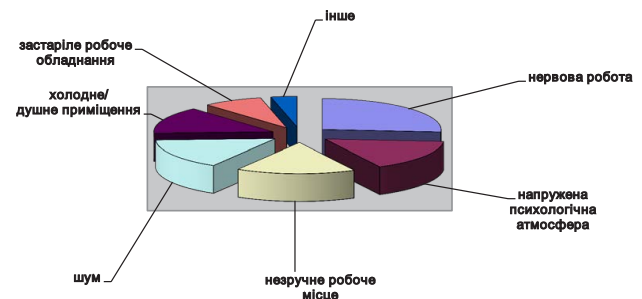


Рис. 2. Трудові фактори що впливають на здоров'я персоналу

Забезпечення гідних умов праці – одне з найважливіших обставин задоволеності персоналу своєю роботою і важливий фактор забезпечення високого рівня продуктивності праці. Саме тому забезпечення співробітників комфортними умовами для роботи є одним із пріоритетних завдань менеджменту. Адміністрації банку необхідно проводити оцінку умов праці працівників на підставі інструментальних вимірювань ряду

параметрів: санітарно-гігієнічних (освітленість, мікроклімат, неіонізуючі електромагнітні випромінювання тощо), соціально-психологічних (темп роботи, нервово-психічна напруга, монотонність роботи, організація робочого місця, режим праці і відпочинку), естетичних (архітектурно-художні якості інтер'єру), а також важкості та напруженості трудового процесу. Дії адміністрації банку повинні бути спрямовані на оптимізацію технології роботи як окремих процесів, так і поліпшення ергономіки та умов праці в цілому.

Наступним важливим мотиваційним компонентом є можливість реалізовуватися в професії. Кар'єрні можливості хвилюють всіх фахівців і входять в першу трійку значущих показників при зміні місця роботи. Часто замість слова «кар'єра» використовується словосполучення «соціальний ліфт». Кар'єру можна розглядати в трьох аспектах (рис. 3).

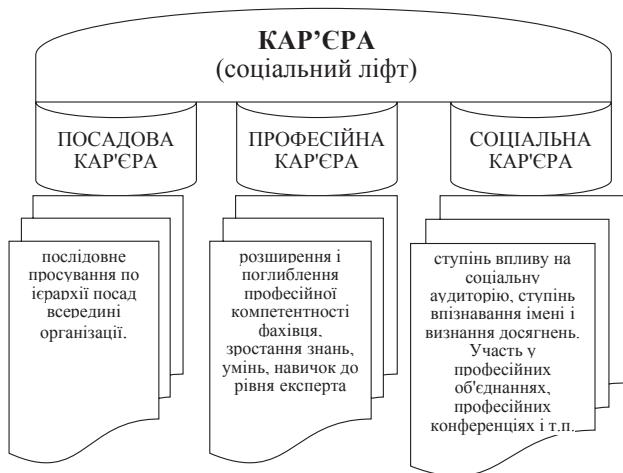


Рис. 3. Аспекти поняття «кар'єра»

Керівник, який використовує управління кар'єрою свого співробітника як інструмент мотивації, може оптимально впливати на потенційні можливості співробітників, даючи їм можливість реалізувати себе саме в тих областях, де ця реалізація принесе максимальну користь як підприємству, так і їм самим. Завдання керівника – надавати кращим співробітникам максимальні можливості для реалізації свого потенціалу та досягнення кар'єрних успіхів. У банку доцільно розробити систему підготовки кадрового резерву, що дозволить максимально розкрити потенціал перспективних співробітників і зайняти посаду у відповідності зі своїми особливостями та інтересами.

Одним з ключових мотиваційних факторів для співробітників, що найбільш зацікавлені в професійному, особистісному, кар'єрному розвитку, навчання є одним з ключових мотиваційних факторів. Мотивація навчанням передбачає:

- оплату банком навчання окремих працівників у вузах, технікумах, коледжах та інших навчальних закладах, включаючи додаткову навчальну відпустку студентам;
- навчання працівників з перспективою освоєння нової для банку області діяльності з подальшим відстеженням навчального ефекту;
- участь у внутрібанківському навчанні працівників безпосередньо керівниками і фахівцями банку;
- участь у різного роду конференціях, семінарах, симпозіумах з доповідями та іншими формами активної участі.

При цьому навчання має бути якісним і системним, а співробітникам необхідно забезпечити можливість застосування нових компетенцій на практиці. Якщо можливості просування співробітника немає, можна надати йому додаткові можливості – наприклад, навчати колег, брати участь в інноваційних проектах.

Важливим елементом системи мотивації є соціальна підтримка працівників, яка виражається в:

- оплати путівок у будинки відпочинку, санаторії, туристичних поїздок;
- проведенні оздоровчих заходів для працівників (заняття спортом тощо);
- проведенні оздоровчих заходів для дітей співробітників (конкурси, виїзди на природу, літній відпочинок тощо);
- медичному обслуговуванні працівників;
- продуктовому сервісі (масові закупівлі продуктів на осінньо-зимовий період);
- доставки працівників на роботу банківським транспортом і виконання разових заявок, пов'язаних з особистими проблемами.

Для працівника додаткові соціальні пільги та виплати підвищують добробут і якість трудового життя, створюють почуття стабільності, впевненості в завтрашньому дні і відчуття турботи компанії про людей. Продумана система додаткових пільг і компенсацій сприяє появі у працівників відчуття захищеності і комфорту, фактично задовольняючи його потреби.

Важливою складовою системи мотивації є відчуття приналежності працівника до процвітаючої компанії. Тому банківському менеджменту необхідно створити обстановку, що розташовує до спільної праці задля досягнення спільної мети. Тільки в умовах ділових і одночасно «сімейних» внутрішньобанківських відносин можна з радістю приходити на роботу і з небажанням йти додому. Для того, щоб це було саме так, необхідно:

- періодично проводити банківські заходи (це обов'язкові підведення підсумків роботи за місяць, це вечори відпочинку і виїзди за місто, спортивні турніри, внутрішньобанківське навчання тощо);
- залучати співробітників до процесу проведення найбільш значущих внутрішньокорпоративних змін, брати до уваги індивідуальність кожного, висловлювати особисту подяку за добре виконану роботу;
- ставитися до кожного співробітника як до основного капіталу банку.

Висновки. Банківська діяльність – це, насамперед, поле діяльності людей з їх інтересами, прагненнями, потенціалом інтелектуальної та психологічної енергії. І саме ефективна робота персоналу впливає на максимізацію прибутку, що є джерелом виплати дивідендів акціонерам, створення фондів банків, базою підвищення добробуту працівників банку. Їх творча активність, зацікавленість у результатах праці є на сучасному етапі головним резервом забезпечення конкурентоспроможності банку. Отже, організація ефективної системи мотивації персоналу є однією з найбільш складних практичних проблем менеджменту. Формування фундаментальних, комплексних мотиваційних програм для персоналу банку – завдання особливо актуальне, вирішення якого забезпечить ефективне впровадження сучасних економічних стратегій. Менеджменту необхідно постійно розробляти механізми процесів формування і розвитку мотивів поведінки працівників банку, знайти свій власний комплекс заходів, який краще підійде їх колективу, змусить працювати фахівців ефектив-

но і з повною віддачею для досягнення цілей банку і створити відповідну систему мотивації персоналу. З цією метою необхідно, насамперед, обґрунтувати доцільність використання в системі управління персоналом банку різних типів трудової мотивації, використовувати ефективні системи трудової мотивації працівників банків з урахуванням конкретних ситуаційних та особистісних факторів і постійно її удосконалювати.

Список літератури:

1. Алавердов А.Р. Организация управления персоналом современного банка: учеб. пособие / А.Р. Алавердов. – М. : «БДЦ-пресс», 2003. – 320 с.
2. Волгина О.Н. Мотивация труда персонала финансово-кредитных организаций / О.Н. Волгина; Под ред. Ю.П. Одегова. – М. : Изд-во «Экзамен», 2002. – 128 с.
3. Гага В.А. Мотивационные элементы организационных отношений в производственных и банковских корпорациях / Под ред. Б.С. Бурыхина. – Томск : Издат. Том. ун-та, 2003. – 238 с.
4. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: Учебно-практическое пособие/ Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М. : Управление персоналом, 2005. – 278 с.
5. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. Под ред. Горелова Н.А. – СПб. : Питер. – 2004. – 305 с.
6. Рекомендации по организации управленческой деятельности по формированию социально-психологического климата в коллективе // Rise Manager/ [Электронный ресурс] / Режим доступа : <http://www.risemanager.ru/rims-569-5.html> – заголовок с экрана.
7. Международный кадровый портал HeadHunter [Электронный ресурс] / официальный сайт [Http://Hh.Ua/](http://Hh.Ua/).
8. Жданов О.И. Социально психологический климат в коллективе // О.И. Жданов социальная психология управления персоналом [Электронный ресурс] / Режим доступа : http://www.elitarium.ru/2007/11/14/klimat_v_kollektive.html – заголовок с экрана.

Калиниченко Л. Л.

Украинская государственная академия железнодорожного транспорта

КОМПЛЕКСНЫЙ ПОХОД К МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА БАНКА

Резюме

Рассмотрен комплексный подход организации системы трудовой мотивации работников банка и определены основные факторы, которые формируют лояльность персонала и усиление побудительных мотивов к высокопроизводительной деятельности. Обоснована целесообразность использования в системе управления персоналом банка таких типов трудовой мотивации работников, как система оплаты труда с учетом конкретных ситуационных и личностных факторов, обеспечение достойных условий труда, возможность реализоваться в профессии, благоприятный социально-психологический климат в коллективе, социальная поддержка работников, ощущение принадлежности к преуспевающей компании. Менеджменту рекомендовано постоянно разрабатывать механизмы процессов формирования и развития мотивов поведения работников банка, найти свой собственный комплексный подход, создать соответствующую систему мотивации персонала для достижения целей банка.

Ключевые слова: банк, мотив, мотивация, система мотивации персонала, компоненты системы мотивации, лояльность.

Kalinichenko L. L.

Ukrainian State Academy of Railway Transport

A COMPREHENSIVE APPROACH TO MOTIVATION OF THE BANK'S PERSONNEL

Summary

Considered an integrated approach directions of development work motivation of employees of the Bank and to determine the basic factors shaping the loyalty of staff and the strengthening of incentives to productive activity, full involvement of workers in the process of increasing production efficiency and increase the competitive advantage of the credit organization. The expediency of use in the management staff of the Bank of various types of work motivation of employees of banks with regard to the specific situational and personal factors. Analyzing how the staff is satisfied with the work, the Manager receives information about the loyalty of the staff, which is manifested by the adoption of the company's values, the desire to follow the rules and norms of behavior, manifestations of pride and public demonstration of affection for the company.

Key words: bank, motive, motivation, motivation system, components of the system of motivation, loyalty.