

## **СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ЯК ПРОВІДНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ**

Актуальність теми. Питання формування дієвої системи мотивації персоналу постає перед кожною організацією в умовах соціально-економічних перетворень, оскільки змінюються не тільки мотиви й цінності персоналу, а й організаційні стратегічні цілі. Особливо гостро воно проявляється в банківській сфері, де саме від персоналу залежить те, наскільки продуктивно буде працювати та розвиватись банківська установа. Отже, важливою є розробка такої системи мотивації, яка б діяла якомога ефективніше з урахуванням специфічних особливостей банківської сфери та характеристик людських ресурсів банківської установи.

Виклад основного матеріалу. Людські ресурси мають виключне значення для забезпечення конкурентоспроможності банківських установ, оскільки фінансові та інформаційні ресурси надають їм лише тимчасову перевагу. Тому для ефективної діяльності банкам необхідно будувати систему мотивації персоналу таким чином, щоб забезпечити максимальну зацікавленість працівників в роботі та розвитку самого банку [1].

В сучасних умовах найбільш актуальними проблемами управління персоналом в банківських установах є занепад мотивації працівників, опір персоналу змінам, небажання співробітників навчатись та розвиватись [1].

Для продуктивної роботи працівників необхідно розробляти систему мотивації з урахуванням особливостей праці в банківській установі. Потрібно брати до уваги колективний характер праці, складність банківських бізнес-процесів, структуру наявного персоналу та рівень його кваліфікації тощо [2].

Проведене дослідження демонструє, що оплата праці зазвичай має найвищий вплив на трудову мотивацію в умовах соціально-економічних перетворень. У вітчизняній та зарубіжній практиці мотиваційного менеджменту використовуються різні види матеріального заохочення банківського персоналу, окрім фіксованої заробітної плати [2]:

1. Премії – здійснення грошових виплат за успішне виконання співробітником певних завдань з метою стимулювання та заохочення.

2. Комісійні – отримання відсотку від суми угод (перш за все застосовується по відношенню до кредитних менеджерів). Комісійні можуть використовуватись у поєднанні з базовою заробітною платою або ж виступати її повною заміною.

3. Спеціальні індивідуальні винагороди в якості визнання цінності співробітника. Наприклад, премії за вірність банківській установі, якими нагороджують працівників, що пропрацювали у банку певну кількість років.

4. Програми розподілу прибутку – отримання співробітниками певного відсотку прибутку компанії.

Матеріальні виплати, які більшою мірою залежать від результатів праці являються вагомим мотиваційним фактором. Однак необхідно враховувати періодичність виплат. Нечасті бонуси перестають розцінюватись як реальна частина доходу, а занадто регулярні – втрачають свій мотиваційний вплив і сприймаються як частина основної заробітної плати. Тому необхідно чергувати розмір та періодичність виплат, враховуючи при цьому ступінь відповідальності та складності роботи банківських працівників [2].

Матеріальна мотивація обов'язково повинна підкріплюватись додатковими інструментами. Одним з таких може виступати соціальний пакет, який може надаватись в матеріальній та нематеріальній формі [1]. Соціальний пакет може включати в себе:

1. Додаткові виплати (за невідпрацьований час): відпустка, оплата лікарняних, виплати при звільненні тощо.

2. Виплата страхування: страхування життя, страхування від нещасних випадків, медичне страхування тощо.

3. Пільгові послуги: пільгове кредитування співробітників, програми матеріальної допомоги, надання транспорту, оплата навчання, безкоштовне харчування тощо.

4. Пенсійні програми.

Окрім того, мотивація працівників банківської сфери нерозривно пов'язана з соціально-психологічним кліматом в колективі. Робота в дружньому та згуртованому колективі доброякісно впливає на задоволеність працею та результати спільної діяльності. Оскільки колективний характер праці являється однією з особливостей роботи в банківських установах, то покращенню соціально-психологічного клімату та підтриманню його на належному рівні слід приділяти багато уваги [1].

Ще одним достатньо дієвим інструментом в системі мотивації банківського персоналу вважаються моральні стимули. Вони можуть здійснюватися за двома напрямками: заохочення (грамоти, компліменти, публічне визнання, нагороди тощо) та засудження (штрафи, догани, зауваження тощо). Для того, щоб моральні стимули діяли якомога ефективніше, необхідний індивідуальний підхід до кожного співробітника і широкий спектр різноманітних заходів стимулювання [2].

Система мотивації праці в АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» включає в себе чотири підсистеми: внутрішньої мотивації, зовнішньої мотивації, оцінки ефективності застосування мотивації та управління операційним ризиком [3].

Високу увагу керівництво банку приділяє управлінню операційним ризиком, тобто ризиком збитків, що можуть виникнути через недосконалість внутрішніх процесів та помилки персоналу. Основним завданням підсистеми управління операційним ризиком є своєчасне виявлення таких ризиків та прийняття адекватних управлінських рішень задля пом'якшення наслідків [3].

Програма матеріальної та нематеріальної мотивації АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНКУ» включає [4]:

1. Прозору систему преміювання;
2. Мотиваційні програми та заходи;
3. Спеціальні умови кредитування;
4. Програми лояльності, пропозиції та знижки.

Для підвищення рівня мотивації працівників застосовується преміювання залежно від посади та підрозділу працівника. Система преміювання базується на щорічному індивідуальному професійному оцінюванні, що складається з кількох етапів і є обов'язковим для кожного співробітника банку. За результатами отриманої індивідуальної оцінки нараховуються відповідні бонуси [3].

Окрім преміювання, АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» також інвестує значні ресурси в розвиток і навчання персоналу, щоб надати кожному можливість повноцінно реалізовувати свої здібності та використовувати набутий досвід, постійно розвивати і удосконалювати професійні навички [4].

Наприкінці року банк визначає найефективніших співробітників регіональної мережі та головного офісу. В банку діють окремі мотиваційні програми із чіткими критеріями та прозорими умовами, в рамках яких кожен співробітник може стати переможцем. Винагородою для найкращих співробітників року стає відвідування однієї з країн присутності групи Креді Агріколь задля набуття нового професійного досвіду [4].

Висновки. Правильна розробка системи мотивації персоналу має для банківських установ виключне значення, оскільки від того, наскільки продуктивно буде працювати персонал напряму залежать фінансові результати діяльності самого банку. Для побудови ефективної системи мотивації слід застосовувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, а також враховувати індивідуальні потреби кожного працівника.

АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» має досить збалансовану систему мотивації персоналу, намагається застосовувати різноманітні методи стимулювання та всіляко розвивати своїх співробітників. В той же час, з метою підтримки належного рівня мотивації персоналу та його зацікавленості в покращанні індивідуальних і колективних результатів діяльності, в умовах соціально-економічних перетворень доцільно проводити щорічний мотиваційний моніторинг, а за його результатами – «переналаштування» основних параметрів системи мотивації.

### **Література:**

1. Гетьман О.О., Киричок Є.О. Особливості механізму стимулювання персоналу в банківській сфері. *Бізнес інформ*. 2016. № 4. С. 67-75.
2. Юрчук Н.П., Захарчук Д.В. Мотивація персоналу в системі управління банку. *Агросвіт*. 2018. № 9. С. 134-138.
3. АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК». Річний звіт за 2021 рік. URL: <https://credit-agricole.ua/storage/files/annual-report-2021-ukr-full.pdf>
4. AGRICOLE Boarding Book. URL: [https://credit-agricole.ua/pdf/AG\\_boarding%20book\\_fin\\_site.pdf](https://credit-agricole.ua/pdf/AG_boarding%20book_fin_site.pdf)