

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ

У статті розглянуто проблеми мотивації персоналу банку та запропоновано методологічні підходи щодо формування нової концепції трудової мотивації діяльності менеджерів банку. Визначено проблеми, які можуть виникнути при впровадженні трудової концепції мотивації кредитних менеджерів банку та шляхи їх подолання.

In the article the problems of motivation of personnel of bank are considered and methodological approaches are offered in relation to forming of new conception of labour motivation of activity of managers of bank. Certain problems which can arise up at introduction of labour conception of motivation of credit managers of bank and ways of their overcoming.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Складність і суперечливість трансформацій ринкових відносин в Україні зумовлюють зростання значущості та важливості цілеспрямованого формування й розвитку трудових ресурсного потенціалу з метою забезпечення конкурентних переваг і підвищення ефективності вітчизняних банківських установ.

Результати негативного впливу світової кризи на діяльність банківської системи України дозволяють зробити висновки, що вплив методів та інструментів мотивації на діяльність вітчизняних банків в умовах кризи не відповідає інтересам його працівників, не завжди і не всіма банками використовуються різні методи заохочення та стимулювання персоналу, відсутні науково обґрунтовані концепції мотивації. Тому виникає необхідність банкам на основі теоретико-методологічних засад формувати концепції трудової мотивації, які будуть відповідати сучасним умовам та завданням їх фінансової діяльності. Зазначене підтверджує актуальність напрямку дослідження, що виконане у статті.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** У наукових виданнях використовують різні визначення мотивації. Зокрема, вважають, що це – обґрунтоване спонукання волі особистості [1, с.284].

Мотивація (motivation) – це сили, що існують всередині або зовні людини, які збуджують у ній ентузіазм та завзятість щодо виконання певних дій [2, с.832].

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають до реалізації управлінських рішень, надають діяльності цілеспрямованості, задають її форми та межі [3, с.8].

Проблемам формування сучасних методологічних підходів щодо формування концепції трудової мотивації менеджерів банку присвячені роботи вітчизняних учених: О. Васюренка, В. Міщенко,

Автор погоджується з думкою О. Васюренка, який визначає, що існує безліч моделей мотивування. Керівники банку покликані «...побудувати свою власну концепцію мотиваційного менеджменту, що повинна спиратися на відмінне знання мотивів поведінки і діяльності людини. Ефективне мотивування залежить від предмета, цілей, обліку особливостей і знання персоналу. Мотивування найбільш яскраво виявляється в механізмі управління, але можливості ефективного мотивування повинні бути закладені й у методології, і в організації стимулювання» [4, с.127].

Варто відмітити, що при створенні концепції мотивації в банку важливого значення набуває застосування певних видів матеріального і морального стимулювання. В основі матеріального й морального стимулювання має знаходитись об'єктивний критерій оцінки

діяльності кожного з працівників. Зазначимо, що В. Міщенко запропонував такі напрями та завдання мотивації:

- досягнення (полягає в тому, щоб надавати працівникам можливість вирішувати відповідальні завдання розвитку банку, стимулювати їхні пропозиції та ініціативу);
- система участі (полягає в тому, щоб давати змогу працівникам банку брати участь і поділяти успіх у діяльності банку, що є й їхнім успіхом);
- навчання (полягає в тому, щоб готувати спеціалістів до вирішення стратегічних завдань розвитку банку, орієнтувати їх на планування своєї кар'єри і фахового зростання);
- відданість (полягає в тому, щоб дати можливість працівникам банку бачити переваги роботи в кращому банку; корпоративна культура (полягає в тому, щоб створити в банку атмосферу, за якої працівники структурних підрозділів одержуватимуть задоволення від праці);
- винагорода (полягає в тому, щоб надавати справедливу оплату відповідно до «цінності» посади та індивідуальної діяльності, з метою спонукання людей до досягнення позитивних результатів);
- мотивація організацією та управлінням (полягає в тому, щоб створювати в банку комфортні умови для ефективної роботи, впроваджувати передові форми і методи управління);
- визнання (полягає в тому, щоб розпізнавати й помічати успіхи в діяльності працівників та цінувати їхній внесок у збільшення добробуту банку) [5, с.438].

Варто зазначити, що у загальному випадку мотивація включає моральну та матеріальну сторони заохочення. Обидва компоненти важливі, але більш вагомими та переконливими для учасників економічних відносин є матеріальні стимули. У такому випадку зацікавленість банківської установи полягає в тому, щоб мінімізувати або, іншими словами, оптимізувати витрати грошових коштів на мотивацію, а інтереси об'єктів мотиваційного впливу, навпаки, зводяться до отримання максимальної матеріальної вигоди. В умовах обмеженості фінансових ресурсів та підвищених рівнів кредитних ризиків для банківських установ є особливо актуальним такий підхід до розподілу коштів, за якого будуть мінімізовані витрати на мотивацію обраних об'єктів мотиваційного впливу.

Заохочення передбачає розуміння учасником винагород і санкцій, властивих системі. Але для отримання успішних наслідків треба, щоб сама людина оцінювала винагороди. Застосовуючи покарання, можна запобігти небажаним вчинкам, але спонукати бажані можна лише через винагороди. Для правильного визначення винагороди треба довідатися, якими мотивами керуються підлегли. Кращим показником тут служить їхнє поведіння [4, с.129].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Донині не існує загально визнаного переліку оціночних показників ефективності трудової діяльності персоналу банківських установ, що по-перше, негативно впливає на узгодженість і взаємозв'язок інтересів та цілей власників банку, топ-менеджерів та працівників кредитних підрозділів; по-друге, не завжди довгострокові цілі розвитку кредитної діяльності банку є пріоритетними над поточними; по-третє, відсутня у структурі стратегічних стимулів разом із поточними, величина яких залежить від якості наданих кредитним менеджером позичок.

**Постановка завдання.** Завданням пропонованої статті є розроблення концепції мотивації діяльності менеджерів кредитних департаментів. При цьому за основу, на думку автора, необхідно взяти визначення концепції (від лат. *conception* – єдиний задум, що веде думку) як «системи поглядів, способу розуміння яких-небудь явищ, процесів; основоположної ідеї якої-небудь теорії» [6].

Основою розроблення концепції мотивації діяльності менеджерів кредитних департаментів, на думку дослідника, є формулювання принципів її організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вивчення законодавчих і нормативних джерел, сучасних теорій мотивації, вітчизняного і зарубіжного досвіду організації трудової мотивації вказує на необхідність використання для створення системи трудової мотивації, адекватної сучасному періоду розвитку банківської діяльності таких принципів:

економічності, соціальної відповідальності, збалансованості, транспарентності, оптимальності, синхронності, гнучкості, системності, комплексності, гласності.

Розглянемо зміст кожного з перерахованих принципів докладніше.

1. Принцип економічності – співвідношення витрат і вигод. У ринковій економіці банківська установа несе витрати на свій персонал у вигляді винагород різних видів. Винагороди – це витрати банку, які можна виміряти, отже, вони можуть бути предметом бухгалтерського обліку і економічного аналізу. В обов'язки банківської установи не входить займатися нормуванням праці, через що заробітна плата в її чистому вигляді не має стимулюючої дії на менеджера банку. Вигоди – це те, що отримує працівник банку як компенсації за використану працю, в процесі якої створюється додана економічна вартість. Таким чином, будь-які управлінські дії з організації мотиваційних процесів у банку не повинні перевищувати витрат, які несе банківська установа щодо створення і реалізації банківських продуктів та послуг.
2. Принцип соціальної відповідальності (соціального партнерства) – відповідальність банківської установи за соціальні процеси на рівні окремого банку або банківської системи на рівні суспільства в цілому.
3. Принцип збалансованості – цільова відповідність («баланс» інтересів) основних учасників банківських бізнес-процесів, певна гармонізація цілей держави, власників, банківської установи в якості топ-менеджменту та менеджерів кредитних підрозділів.
4. Принцип транспарентності – зацікавленість у діяльності всіх менеджерів, що беруть участь в організації кредитного процесу банку.
5. Принцип оптимальності – оптимальне поєднання базових і соціальних, грошових і негрошових, поточних і стратегічних стимулів. Його введення диктується обмеженістю фінансових ресурсів банку, які є джерелом стимулювання.
6. Принцип синхронності – послідовність надання за діями кредитних менеджерів певних винагород, відповідних визначеному рівню активності та якості кредитного портфеля.
7. Принцип гнучкості (функціоналізму) – своєчасне і адекватне реагування на зміни як в зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Зазначений принцип пов'язаний з характеристикою стійкості банківської системи та якості її кредитного портфеля в зовнішньому середовищі.
8. Принцип системності – єдність взаємозв'язаних елементів системи трудової мотивації: цілей, моделей оцінки, схем стимулювання, об'єктів і суб'єктів мотивації. Цільова єдність або цільова відповідність витікає з єдності базових і соціальних потреб кожного окремо взятого працівника банку.
9. Принцип комплексності – необхідність створення на рівні окремо взятого банку бази даних з інформацією на кожного працівника кредитних підрозділів про його домінуючу структуру потреб, розроблення технології ідентифікації структури потреб.
10. Принцип гласності – необхідність прозорості, загальнодоступної інформації щодо якості виконаної роботи кредитними менеджерами та обсягів отриманих премій та бонусів для основних учасників кредитного процесу у банку. Його протилежністю виступає принцип інформаційної асиметрії.

Отже, формулювання принципів дозволяє перейти до формування концепції трудової мотивації кредитних менеджерів банку.

Суть концепції, що пропонується, полягає в тому, що у банку повинна формуватись інформаційна база ухвалення стратегічних рішень з управління трудовою мотивацією кредитних менеджерів з метою забезпечення необхідної якості кредитного портфеля, фінансової і соціальної стійкості банківської установи в довгостроковій перспективі.

Модель залежності кінцевих результатів праці від мотивації може бути такою, як це відображено на рис. 1.



Рис. 1. Модель залежності кінцевих результатів праці від мотивації [4, с.130]

Ознаками нової моделі трудової мотивації кредитних менеджерів, в основі якої лежить пропонувана концепція, є: по-перше, узгодженість і взаємозв'язок інтересів та цілей власників банку, топ - менеджерів та працівників кредитних підрозділів; по-друге, пріоритет довгострокових цілей розвитку кредитної діяльності банку над поточними; по-третє, введення в оціночні моделі стратегічних індикаторів, що впливають на обсяги процентних доходів та комісій від кредитної діяльності; по-четверте, наявність у структурі стратегічних стимулів разом з поточними, величина яких залежить від якості наданих кредитним менеджером позичок; по-п'яте, основними джерелами стимулювання якості діяльності кредитних менеджерів є: фонд оплати праці, що відносять на собівартість; чистий дохід (прибуток) банку; кошти створених банком пенсійних фондів, фондів медичного страхування і соціального забезпечення, що сформовані за рахунок коштів банківської установи.

Перевагами концепції в порівнянні з тими, що існують сьогодні є наступні: концепція дозволяє оперативну і гнучко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на якість кредитного портфеля; запропонована концепція забезпечує зацікавленість в інноваційних кредитних продуктах та послугах, отже, її можна розглядати як один з чинників інноваційного розвитку банку; концепція забезпечує вирішення проблеми моніторингу мотиваційних процесів при організації кредитної діяльності, що протікають у процесі трудової діяльності працівників банку, як вирішення протиріччя між працею і капіталом; сприяє зниженню соціальних проблем.

Таким чином, нова модель трудової мотивації, в основі якої лежить концепція стратегічно орієнтованої системи мотивації і стимулювання праці кредитних менеджерів, забезпечує більш повну реалізацію мотиваційного потенціалу як окремого працівника банку, так і банківської установи у цілому, що підсилює її конкурентні переваги.

Аналіз практичної діяльності кредитних менеджерів дає змогу дійти висновку, що найкращим засобом мотивації персоналу є система, що ґрунтується на ключових показниках ефективності кредитного портфеля.

Під системою ключових показників ефективності діяльності кредитних менеджерів розуміється система фінансових і нефінансових показників, що впливають на кількісну та якісну зміну результатів кредитної діяльності банку по відношенню до стратегічної мети (або очікуваному результату).

Класичний підхід до розроблення ключових показників ефективності діяльності кредитних менеджерів – декомпозиція ключових показників верхнього рівня, в результаті якої кожен кредитний підрозділ, зокрема кредитний комітет, отримує свій набір показників, за досягнення яких несе відповідальність керівник банку, який відповідає за якість кредитного портфеля. Він, у свою чергу, повинен довести показники своїм підлеглим. Для кожного показника визначається цільове значення, яке повинне бути досягнуте за конкретний період часу (місяць, квартал або рік). Від того, як справився з поставленим

завданням кредитний менеджер, залежатиме розмір його індивідуальної винагороди за підсумками звітного періоду.

При розробці ключових показників ефективності діяльності кредитних менеджерів, на думку автора, слід звернути увагу на такі моменти: показники повинні бути згруповані за функціональними напрямками або спеціалізацією залежно від видів позичок (структуровані); повинні бути виділені показники, які оцінюють різні аспекти кредитної діяльності банку (для досягнення об'єктивної оцінки); одночасно не слід збільшувати кількість показників (оптимально, як показує практика, від чотирьох до семи показників по кожному напрямку); для кожного показника повинні бути визначені чітка методика його розрахунку і джерело інформації для цього; необхідно контролювати наявність показників, що суперечать один одному показників і виключати цю суперечність.

Впровадженню концепції трудової мотивації кредитних менеджерів банку передують декілька етапів, а саме:

Етап 1. Формування стратегії концепції. Чітко сформульована стратегія описує основні кроки, які слід зробити для досягнення поставлених цілей і бажаних результатів. Стратегія трудової концепції банківської установи повинна бути розбита на конкретні стратегічні ініціативи, в рамках яких виділяються завдання для окремих структурних кредитних підрозділів. Найважливішим елементом даного етапу є визначення пріоритетів стратегічних ініціатив і координація між кредитними підрозділами та іншими, які формують кредитні ресурси. Це дозволяє значно економити кошти і час.

Етап 2. Визначення найважливіших чинників результатів кредитної діяльності банку. На другому етапі визначаються найважливіші чинники, які впливають на якість кредитного процесу, тобто параметри трудового та соціального характеру, які є важливими для реалізації визначеної концепцією стратегії.

Етап 3. Визначення ключових показників ефективності результатів кредитної діяльності підрозділів та окремих працівників банку.

На цьому етапі відбувається відбір заходів щодо реалізації стратегії. Інструментом для визначення найважливіших чинників успіху є ключові кількісні показники ефективності діяльності кредитних менеджерів. Тобто, необхідно концентруватися тільки на найістотніших з них, відсікаючи всі другорядні, скорочуючи їх кількість до так званих «ключових». Кількість показників повинна бути обмеженою (для реальності їх виконання і якості моніторингу). Крім того, відібрані показники повинні стимулювати співробітників банку на здійснення відповідних дій. Необхідно зазначити, що при впровадженні рекомендованої концепції можуть виникнути проблеми, на які слід звернути увагу при розробці основних індикаторів (табл. 1).

Необхідно, щоб показники легко вимірювалися. Одного разу розроблений набір ключових показників ефективності діяльності кредитних менеджерів повинен регулярно переглядатися відповідно до досягнутих результатів і нових цілей. Перегляд ключових показників ефективності діяльності кредитних менеджерів дозволяє ввести новий показник, що відповідає зміненим цілям і завданням банку, або виключити старий, коли необхідність у ньому відпала, збільшити вагу певного ключового показника ефективності діяльності кредитних менеджерів.

Ключові показники ефективності діяльності кредитних менеджерів зручніше розподіляти по функціональних відділах кредитного департаменту. Перед співробітниками ставляться персональні завдання і визначається термін їх виконання. У так званій «бонусній карті» кредитного менеджера чітко прописується – яким чином відхилення від плану в ту або іншу сторону впливає на розмір змінної частини зарплати в процентному співвідношенні. Повинна бути проста і зрозуміла система: якщо працівник виконує свої функції якісно і вчасно, він отримує бонус.

Безумовно, конкретні складові запропонованої концепції залежать від спеціалізації та обсягів кредитного портфеля банку і від завдань кредитного підрозділу. До того ж не варто

забувати, що в різних банках підрозділи з одним найменуванням можуть виконувати різні функції.

Таблиця 1

Проблеми, які можуть виникнути при впровадженні трудової концепції мотивації кредитних менеджерів банку

Проблеми	Приклад для кредитного департаменту
Одноточасна присутність інших систем оцінки персоналу	Якщо зберігається автоматична виплата річного бонусу, для персоналу ключові показники ефективності результатів кредитної діяльності будуть не бажані, вони звикли отримувати свою фіксовану премію
Ключові показники ефективності результатів кредитної діяльності можуть демотивувати	Ключовий кількісний показник ефективності результатів кредитної діяльності, наприклад, показник якості кредитної звітності, залежить від суб'єктивної оцінки керівництва. В цьому випадку низька оцінка буде сигналом для топ-менеджера, що кваліфікація працівника не відповідає посаді, а для – працівника кредитного підрозділу, що його працю не цінять
Велика кількість ключових показників ефективності результатів кредитної діяльності	Ускладнюється процес контролю за результатами роботи. Окремим ключовим показникам ефективності результатів кредитної діяльності притаманна невелика питома вага в бонусі, тому працівники можуть ігнорувати ряд показників, які не значно впливають на розмір бонусу
Цільове значення недосяжне чи навпаки, занадто легке	Для виконання поставленої мети, наприклад, підвищення якості кредитної діяльності, в банку може не бути відповідної інформації чи необхідної технологічної системи, карти. Тоді мета буде практично недосяжна. Приклад легкої мети: видача позички великому холдингу
Ключовий показник ефективності результатів кредитної діяльності встановлений по показникам, що не контролюються робітниками	Наприклад, при аналізі проблемної кредитної заборгованості відділ кредитного контролю не може впливати на підрозділи фронт-офісу. Відділи, що знаходяться в контакті з клієнтами, повинні перш за все виконувати свої обов'язки: надати правильно оформлену документацію, якісно виконувати послуги
Надмірний акцент на виконанні ключових показників ефективності результатів кредитної діяльності або надто велика перевага показників	Може призвести до надмірного викривлення фінансової інформації щодо якості кредитної діяльності в «гонитві» за бонусом

Наприклад, для банку «Південний» визначені такі ключові показники ефективності діяльності кредитних менеджерів [7] :

- забезпечення ліквідності банку (кількість затримок платежів за позичками);
- розмір фінансових втрат від безнадійних позичок (грн./USD);
- співвідношення резервів за кредитними операціями до кредитного портфеля (%);
- співвідношення резервів за кредитними операціями до проблемних позичок (%);
- вартість, якість та ліквідність прийнятого забезпечення під надану позичку;
- питома вага проблемних позичок у обсязі всіх позичок, які надані конкретним працівником кредитного підрозділу;
- допущення кредитним менеджером операційних помилок(ризиків);
- кількість і суть зауважень за якістю звітності за кредитними операціями, що висловлені керівниками підрозділів, аудиторами і аналітиками.

У наведеній нижче таблиці надано перелік ключових показників ефективності

результатів кредитної діяльності банку, які було впроваджено в практичну діяльність банку «Південний» м. Одеси (табл. 2).

Таблиця 2

Приклад використання ключових показників ефективності результатів кредитної діяльності банку

Показник	Одиниці виміру	Вага, %	2009 р.	2010 р.
Забезпечення ліквідності банку (кількість затримок платежів за позичками)		20		
Розмір фінансових втрат від безнадійних позичок	грн./USD	15		
Співвідношення резервів за кредитними операціями до кредитного портфеля	%	10		
Співвідношення резервів за кредитними операціями до проблемних позичок	%	15		
Вартість, якість та ліквідність прийнятого забезпечення під надану позичку		10		
Питома вага проблемних позичок у обсязі всіх позичок, які надані конкретним працівником кредитного підрозділу;	%	20		
Допущення кредитним менеджером операційних помилок(ризиків)	од.	5		
Кількість і суть зауважень за якістю звітності за кредитними операціями, що висловлені керівниками підрозділів, аудиторами і аналітиками	од.	5		

**Висновки і перспективи подальших розробок.** У даній статті автором обґрунтовано необхідність переходу до якісно нової концепції трудової мотивації; сформульовано основні принципи і на цій методологічній основі розроблено концепцію стратегічно зорієнтованої системи мотивації та стимулювання праці; дано порівняльний аналіз ознак, що відрізняють запропоновану концепцію від тих, що вже існують.

Використання запропонованих автором ключових показників дозволило підвищити ефективність діяльності кредитних менеджерів банку. Отримані результати дослідження надають можливість запропонувати перспективний напрямок подальшого дослідження, а саме класифікувати мотиваційні інструменти на основі системного підходу, а також розробити методи оцінки якості мотиваційної оцінки управління.

#### Список використаної літератури

1. Банківський менеджмент: [навч. посіб.] / [за ред. О. А. Кириченка, В. І. Міщенко]. – К.: Знання, 2005. – 831 с.
2. Большой энциклопедический словарь / под ред. А. Н. Азрилизна. – М.: Ин-т новой экономики, 1999. – 1248 с.
3. Васюренко О. В. Персонал банку в умовах конкурентного середовища: мотивація та стимулювання: зб. наук. праць / О. В. Васюренко // Вісник Університету банківської справи Національного банку України / Університет банківської справи НБУ. – К., 2008. – Вип. 1. – С. 127–132.
4. Дафт Р. Менеджмент / Ричард Л. Дафт; [пер. с англ.]. – СПб.: Питер, 2007. – 864 с.
5. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку: [підруч.] / Л. О. Примостка. – [вид. 2-ге, доп. і перероб]. – К.: КНЕУ, 2010. – 468 с.
6. Философский словарь / под ред. Г. Шишкоффа; общ. ред. В. А. Малинина; [пер. с нем.]. – [изд. 22-е, новое, переработ]. – М.: Республика, 2003. – 575 с.
7. Звітність ПАТ «Південний» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://bank.com.ua/about\\_bank/reports/reports2010](http://bank.com.ua/about_bank/reports/reports2010).

Прийнято до друку 30.05.2011