

УДК 005.95:336.71

DOI: <https://doi.org/10.33216/2220-6310-2020-97-4-219-230>

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ «ПРИВАТБАНК»

Є. О. Савельєва

ORCID 0000-0003-4147-1741

Статтю присвячено виявленню психологічних особливостей управління банківським персоналом на прикладі комерційного банку «Приватбанк». Управління персоналом, на думку автора, є особливо важливе у сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і навіть організаційні структури старіють з нечуваною швидкістю, а знання та навички персоналу банку стають головним джерелом тривалого розквіту будь-якого банку. Тому управління персоналом набувають все більшої значущості для менеджменту, так як керівники можуть ефективно управляти тільки в тому випадку, якщо будуть знати і розуміти механізми формування мотиваційної сфери персоналу. Мотивація банківських працівників є вагомим фактором підвищення ефективності функціонування банків і їх конкурентоспроможності.

У статті розкриті механізми формування мотиваційної сфери персоналу комерційного банку «Приватбанк», мотиви і стимули їх трудової діяльності. З'ясовано особливості управління персоналом, проведено огляд основних методів мотивації персоналу, пояснена необхідність у змінах в існуючій мотиваційній системі.

Охарактеризовано принципи ефективного методу мотивації. Наведені рекомендації щодо розробки та впровадження інноваційних методів мотивації персоналу, які можуть бути застосовані в системах стратегічного та оперативного управління банком.

Обґрунтовано вдосконалення банківської стратегії управління персоналом завдяки створенню механізму ефективною трудової мотивації, яка би забезпечила: наближення інтересів «Приватбанку» до інтересів його працівників (і навпаки), об'єктивну та всебічну оцінку людських можливостей, доцільне використання їх у банку, створення умов для розвитку й реалізації трудового потенціалу персоналу, тісний взаємозв'язок форм стимулювання зі складністю та результативністю праці.

Ключові слова: персонал, мотивація, банківські працівники, матеріальна і нематеріальна мотивація, інновація, процес впровадження.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Банки в наш час є важливими інститутами, без яких важко здійснювати різноманітні операції та розвивати економіку України загалом. Здійснюючи свою діяльність, кожен банк робить усе можливе для того, щоб задовольнити потреби клієнтів і тим самим створити для себе ефективні умови розвитку.

Управління персоналом особливо важливе у сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і навіть організаційні структури старіють з нечуваною швидкістю, а знання та навички персоналу банку стають головним джерелом тривалого розквіту будь-якого банку.

Дослідження актуальних проблем управління персоналом набувають все більшої значущості для менеджменту, так як керівники можуть ефективно управляти тільки в тому випадку, якщо будуть знати і розуміти механізм формування мотиваційної сфери персоналу комерційного банку «Приватбанк», мотиви і стимули їх трудової діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління та розвитку теорії і практики мотивації трудової діяльності висвітлено в працях психологів і соціологів, які внесли великий внесок в розробку методології дослідження управління суспільними відносинами, зокрема Пітірим Сорокін – про соціальну структуру і соціальну мобільність, Джекоб Морено – щодо організаційної поведінки, Абрахам Маслоу – відносно питань мотивації поведінки особистості. Вони розглядали цю проблему в основному з точки зору теорії ролей і статусів, як пристосування індивіду до суспільних норм, соціальних ролей.

Серед авторів, що заклали теоретичну базу теорії управління організацією, управління банківським персоналом можна назвати Т. Базарова; С. Буєвич, Г. Соколова, Б. Мільнера, О. Пригожина, Г. Климко, М. Шифрін, Н. Циганова та ін.

Незважаючи на значну кількість публікацій стосовно цієї проблеми, багато питань потребують додаткових досліджень, зокрема формування мотивації персоналу банківських структур на основі системного підходу, що обумовлює актуальність дослідження.

Мета статті – на основі аналізу наукової літератури і досвіду роботи з'ясувати особливості управління персоналом і впровадження інноваційних методів мотивації та стимулювання в практику роботи комерційного банку «Приватбанк».

Завдання:

1. Розглянути основні форми мотивації банківського персоналу комерційного банку «Приватбанк».

2. Визначити застосування інноваційних і нестандартних способів мотивування персоналу комерційного банку «Приватбанк».

Виклад основного матеріалу дослідження. Заснований в 1992 році, комерційний банк ПриватБанк є лідером банківського ринку України. За даними дослідження GfK Ukraine в III кварталі 2019 року з ним співпрацюють 56,2% українців – фізичних осіб старше 16 років. Вважають основним банком 46,6% користувачів банківських послуг – фізичних осіб, що більше, ніж в наступних за ним двадцяти банків разом взятих. Згідно міжнародного рейтингового агентства Moody's у листопаді 2019 року поліпшено прогноз по рейтингах ПриватБанку зі «стабільного» на «позитивний». Як говориться в повідомленні Moody's, поліпшення прогнозу рейтингів ПриватБанку обумовлено підвищенням суверенного рейтингу України, стабілізацією банківської системи, поліпшенням якості активів і рентабельності ПриватБанку (Соціальна позиція Приватбанку), а також підвищенням ефективності праці банківського персоналу.

Орієнтація саме на людський фактор, а не тільки на робочу силу, свідчить про те, що ставлення до людських ресурсів у забезпеченні якості банківських продуктів, прибуткової діяльності банку та конкурентоспроможності значно змінилося.

У багатьох роботах сучасних авторів розглядають банківський персонал дуже вузько – як професійну групу. Наприклад Н. Циганова в роботі «Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінювання та вдосконалення» (2007) визначає персонал банку як сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності у фінансово-кредитній установі (Циганова, 2007). При цьому ігнорується психологічна складова: входження в професійну групу і її роль у соціальній структурі суспільства, особливості застосування методик мотивування.

Незважаючи на існування розроблених і прекрасно зарекомендувавших себе схем мотивації персоналу, багато керівників банків стикаються з деякими труднощами.

Загалом управління працею можна представити як безперервну серію взаємопов'язаних функцій (планування, організація, мотивація, контроль), серед яких окреме місце відводиться трудовій мотивації, тобто спонуканню до ефективної праці.

Анрі Файоль (1916) – засновник адміністративної школи менеджменту, в книзі «Загальне і промислове управління» виділяв п'ять

основних функцій управління, однією з яких він назвав мотивацію, під якою він перш за все розумів «...процес досягнення балансу між цілями компанії і працівника для найбільш повного задоволення потреб обох» (с. 5).

Ефективність роботи персоналу, на думку С. Буєвич (2009), прямо залежить від його мотивації. Мотивація – це той ключовий фактор, який визначає, що саме, як, із якими результатами будуть робити люди. Система мотивації приводить у відповідність систему цілей персоналу банку в цілому.

Часто адміністрація банку діє по-старому: заохочує кращих, карає гірших і проводить щорічні корпоративи для всіх. Але така схема працює не завжди. Навряд чи захочеться йти на корпоратив, якщо щодня робоча обстановка пригнічує. Грамотне стимулювання персоналу вимагає від керівника знання базових методів мотивації. Підлеглий, внесок якого в спільне досягнення не помітили або не оцінили, не захоче «проявляти себе» надалі.

Отже, адміністрації банку потрібно грамотно підійти до питання стимулювання підлеглих, щоб з найменшими витратами досягти високих показників функціонування ПриватБанку. Система мотивації повинна відповідати основним потребам колективу і легко модернізуватися слідом за мінливими умовами.

Продуктивність персоналу можна виміряти за допомогою DLP-системи «КІБ СёрчІнформ», яка збирає розгорнуті дані про активність співробітників в програмах і на сайтах. Умовно систему мотивації персоналу підрозділяють на дві форми: матеріальну і нематеріальну.

Економічне (матеріальне) стимулювання є одним з найпопулярніших видів посилення працездатності банківського персоналу, а грамотний підхід до оплати роботи збільшує продуктивність праці.

Б. Мільнер (2008) економічну мотивацію банківського персоналу поділяє на два підвиди: грошову і не грошову.

Грошове стимулювання – це:

- додаткові виплати за високі показники в роботі: премії, бонуси, відсотки від угод, збільшення окладу;
- заохочення здорового способу життя. Премії за відсутність лікарняних, заохочення некурящих, оплата абонементів в спортзал;
- оплата медичної та соціальної страховки;
- підвищена оплата шкідливих умов роботи, якщо їх неможливо поліпшити;

- надання крім щорічної відпустки, передбаченої ТК, додаткового часу відпочинку (за сімейними обставинами, у зв'язку з весіллям, навчанням);

- грошові виплати на день народження, весілля, ювілей, при надзвичайних ситуаціях (смерть близьких, пограбування, пожежа);

- компенсація витрат співробітників на проїзд до підприємства або організація службового транспорту;

- пенсійні надбавки. Спеціальні компенсаційні виплати від організації для заохочення заслужених працівників, які вийшли на пенсію.

Негрошовий різновид економічного стимулювання:

- наявність соціальних установ підприємства;

- безкоштовні або частково оплачені путівки для службовців і їх членів сім'ї в санаторії або на бази відпочинку;

- пільгові умови придбання продукції організації;

- винагороди при зміні робочого місця;

- поліпшення умов праці і матеріально-технічного оснащення;

- гнучкий графік виконання професійних обов'язків;

- скорочений трудовий день або тиждень;

- безкоштовні квитки на концерти, в театр, кінотеатр;

Особливу увагу варто приділити виділенню грошових сум на корпоративні свята. Проведення подібних заходів допомагає згуртувати колег, прищепити персоналу корпоративний дух, налагодити дружні відносини між співробітниками.

Видів нематеріальної мотивації набагато більше. У своїй роботі «Система матеріального і нематеріального стимулювання (мотивації) персоналу» Є. Добролюбов (2002) до нематеріальної мотивації відносить:

- *похвала від адміністрації* організації. Якщо керівник зауважує не лише промахи підлеглих, а й успішно виконану роботу, не скупиться на похвалу, службовці прагнуть і надалі не розчаровувати керівництво. Тому в установах і сьогодні використовуються дошки пошани як форма заохочення добросовісних працівників;

- *підвищення по службі*. Кожен підлеглий знає, що за якісне виконання трудових обов'язків йому гарантоване підвищення на посаді. Це підвищує його статус серед колег і сприяє кар'єрному росту. Однак слід знати міру, в іншому випадку це призведе до конкурентної боротьби всередині колективу, і про командну роботу доведеться забути;

- *підвищення кваліфікації* за рахунок організації. Навчання підвищить професійний рівень персоналу і стане прекрасним способом мотивації працювати краще для кожного співробітника (с. 41-44).

Створення дружньої, теплої атмосфери. Відсутність згуртованості у колег негативно впливає на роботу організації в цілому, в той час як дружня команда з легкістю впорається з найскладнішими питаннями;

- *створення іміджу фірми і турбота про нього.* Організація, яка завоювала популярність на ринку, приваблює не тільки потенційних клієнтів, але і робить престижною роботу в ній. А значить, це є чудовою мотивацією;

- *організація спільного дозвілля.* Робота в команді – це не тільки спільна праця, а й відпочинок. Виїзди на природу, спортивні змагання, спільне відвідування театру, музею, виставки здатні згуртувати весь колектив, а кожен співробітник буде дорожити своїм робочим місцем. Така мотивація персоналу заснована на принципі: хто добре відпочиває, той добре працює;

- *наявність зворотного зв'язку* – прекрасна мотивація службовців. Якщо кожен підлеглий знає, що його думка небайдужа керівництву, і не боїться пропонувати ідеї модернізації роботи, це позитивно позначається на всьому підприємстві.

Вибір матеріальних і нематеріальних методів мотивації банківського персоналу залишається за керівником. Тільки адміністрація може вирішувати, які методи стимулювання будуть найбільш результативні і допоможуть досягти максимальної продуктивності роботи банківського персоналу.

Метою *інноваційних методів* мотивації банківського персоналу – є створення сприятливих умов для праці більше на моральному рівні. Всі інноваційні методи спрямовані на створення відчуття комфорту, підтримки та поваги з боку ПриватБанку до його працівників. Інноваційність полягає у піклуванні про таке середовище у відділенні, що сприятиме ефективній праці у його межах та вільному спілкуванню колег за його межами (Имихович, 2002).

Інноваційні методики мотивування розділяють на три основні категорії:

- *індивідуальна мотивація* (спрямована на роботу з окремими підлеглими);

- *моральна і психологічна мотивація* (використовується для задоволення основних внутрішніх потреб працівників);

- *організаційна мотивація* (допомагає створити систему стимулів для банківського персоналу всередині ПриватБанку).

Застосовуються і нестандартні способи мотивування, які серед усіх методів мотивації персоналу найбільш результативні. Такі методики не вимагають великих фінансових витрат і засновані на креативному підході

керівництва до організації праці. Прикладом таких нестандартних рішень є:

- *жартівлива форма* покарання недбайливих підлеглих. Не обов'язково знімати премію або штрафувати недбайливого працівника. Досить привласнити йому жартівливе звання «лінивця відділу» або «Черепахи місяця». Такі «титули» мотивують людину на підвищення якості своєї праці;

- *ігрові кабінети*. Така методика надання приміщень, де можна пограти і відволіктися від рутинної роботи, відмінно зарекомендувала себе в багатьох іноземних компаніях. Така форма розвантаження підвищує працездатність колективу і покращує офісну атмосферу;

- *рантові подарунки*. Несподіване заохочення (навіть незначне) мотивує працівника продовжувати працювати так само, а то і краще;

- *турбота про сім'ї*. Це можуть бути новорічні ранки або подарунки для дітей, а також знижки для відпочинку членів сім'ї співробітників;

- *додатковий відпочинок*. Не обов'язково виплачувати працівникам грошові премії. додатковий вихідний – відмінна альтернатива грошової винагороди;

- *«повторення», або методика аналогії*. З'явилася вона під час кризи, коли багато фірм не мали можливості матеріально заохочувати своїх службовців. Заснована методика на психологічних особливостях людей, а саме несвідомому наслідуванні. Начальник своїм прикладом мотивує підлеглих на якісне виконання професійних обов'язків.

Приємним додатковим стимулом може стати *нагородження «працівників місяця»* квитком в кіно або абонементом для відвідування басейну.

Єдиного правила або кращого методу мотивації не існує. Часто нематеріальні способи винагороди допомагають досягти бажаного результату набагато швидше, ніж грошові виплати. Саме правильне рішення – це використання комплексу заходів, спрямованих на стимулювання роботи персоналу.

Адміністрація ПриватБанку розробила свою індивідуальну схему мотивації банківського персоналу. Управляти мотивацією можна ззовні, за допомогою прийомів стимулювання (Соціальна позиція Приватбанку).

Докладніше охарактеризуємо принципи розробки власного ефективного методу:

1. Дієвою буде мотивація, що дозволяє банківському персоналу відчувати себе важливим і потрібним. Таке заохочення викликає повагу і добру заздрість серед колег. Однак у всьому слід знати міру, в іншому випадку втрата нагород призведе до моральної дискваліфікації працівника.

2. Непередбачені одноразові заохочення працюють успішніше системних (щомісячне нарахування премії за якісну роботу). До системних методів швидко звикають і вважають їх частиною норми.

3. Похвала діє краще покарання.

4. Реакція керівництва (позитивна чи негативна) повинна бути негайною. Таким чином, підлеглий відчуває себе значущим: начальнику небайдужі його досягнення або промахи.

5. Проміжний результат – теж результат! Стимулювання банківського персоналу за маленькі успіхи дозволить прискорити досягнення головної мети.

Використання ефективних методів стимулювання дозволяє досягти бажаного результату, тому важко переоцінити значимість ПриватБанку як роботодавця на українському ринку праці. Сьогодні у ПриватБанку працює понад 22 тис. співробітників. Це – соціально відповідальний банк (приймає на роботу інвалідів – 4% із загальної кількості співробітників). Співробітники банку отримують зарплату в середньому на 10% більшу, ніж їх колеги в інших банках. До того ж ПриватБанк надає своїм співробітникам повний соціальний пакет, щорічну оплачувану відпустку на 24 календарних дні, систему пільгового кредитування житла та авто, консультації з юридичних питань, забезпечення безпеки співробітників та членів їх сім'ї (програма «Захист»), знижки на корпоративний зв'язок.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, кращого методу мотивації не існує. Впровадження різних форм мотивації є передумовою вдосконалення організації управління персоналом комерційного банку ПриватБанк. Задля досягнення високого рівня мотивації працівників необхідно застосовувати різні форми мотивації: матеріальні та нематеріальні методи стимулювання, спиратись на психологічні властивості особистості працівника. Також потрібно враховувати специфіку банківської діяльності, яка пов'язана з колективним характером праці, ризиковим характером діяльності, динамізмом і складністю банківських процесів, високим ступенем відповідальності, ризиками при прийнятті рішень, інтелектуальною складовою і високим рівнем внутрішньобанківської спеціалізації.

Література

1. Базаров Т. Ю., Еремін Б. Л. Управление персоналом: учебник. Москва : ЮНИТИ, 2005. 560 с.
2. Богацька Н. М., Демчук І. О. Значення мотивації праці персоналу для досягнення цілей підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/7_NMIW_2009/Economics/37742.doc.htm (дата звернення: 5.08.2020).

3. Буевич С. Р., Соколова Г. О. Стимулирование работников коммерческих банков. *Деньги и кредит*. 2009. №:11. С. 34-45.
4. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13833/1/3_10-15_Vis_727_Menegment.pdf (дата звернення: 5.08.2020).
5. Гончарова М. Л., Гордієнко В. П. Науково-методичні підходи до мотивації персоналу комерційного банку. URL: <http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/6711/1/motav.pdf> (дата звернення: 3.08.2020).
6. Добролюбов Е. А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала. *Банковские технологии*. 2002. № 3. С. 41-44.
7. Изюмцева В. Н., Мирончук Г. В. Організація системи мотивації банківських працівників в умовах посткризового розвитку економіки. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/VUbsNbU/2012_1/12_1_60.pdf (дата звернення: 13.08.2020).
8. Имихович А. О., Сурменкова К. Ю., Кошкина И. В. Инновационные методы мотивации персонала в организации. *Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки*: сб. ст. по мат. XXVI междунар. студ. науч.-практ. конф. № 11(26). URL: <https://sibac.info/studconf/econom/xxvi/39890> (дата звернення: 3.08.2020).
9. Кебас М. Системность эффективной мотивации. *Управление персоналом: Украина*. 2010. № 4. С. 52-55.
10. Ключков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. Москва : Эксмо, 2010. 209 с.
11. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. 7-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2008. 864 с.
12. Основи економічної теорії: політекономічний аспект : підручник / Г. Н. Климко та ін.; за ред. Г. Н. Климка, В. П. Нестеренка. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : Вища шк. Знання, 2007. 743с.
13. Поліщук П. В. Матеріальне стимулювання, як основа ефективного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 1. С. 85–87.
14. Соціальна позиція Приватбанку. URL: <https://privatbank.ua/about/social> (дата звернення: 09.12.2019).
15. Циганова Н. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінювання та вдосконалення. *Банківська справа*. 2007. № 3. С.61-63.
16. Шифрин Мэтт. Банк без излишеств. FORBES. 2012. № 3. С.140-144.

References

1. Bazarov, T. Yu., & Eremin, B. L. (2005). *Upravlenie personalom: uchebnik [Personnel management: textbook.]*, 560. Moscow: YuNITI (rus).
2. Bohatska, N. M., & Demchuk, I. O. (2009). *Znachennia motyvatsii pratsi personalu dlia dosiahnennia tsilei pidpriemstva [The value of staff motivation to achieve the goals of the enterprise]*. Retrieved from http://www.rusnauka.com/7_NMIW_2009/Esonomiss/37742.dos.htm (date of appeal: 5.08.2020) (ukr).

3. Buevich, S. R., & Sokolova, G. O. (2009). Stimulirovaniy rabotnikov kommercheskikh bankov [Stimulating employees of commercial banks]. *Dengi i kredit, 11*, 34-45 (rus).
4. Verbytska, H. L. *Motyuvannia personalu na vitchyznianskykh promyslovykh pidpriemstvakh [Motivation of personnel at domestic industrial enterprises]*. Retrieved from http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13833/1/3_10-15_Vis_727_Menegment.pdf (date of appeal: 5.08.2020) (ukr).
5. Honcharova, M. L., & Hordiienko, V. P. *Naukovo-metodychni pidkhody do motyvatsii personalu komertsiihoho banku [Scientific and methodological approaches to motivating the staff of a commercial bank]*. Retrieved from <http://dspase.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/6711/1/motav.pdf> (date of appeal: 3.08.2020) (ukr).
6. Dobrolyubov, E. A. (2002). Sistema material'nogo i nematerial'nogo stimulirovaniya (motivatsii) personala [The system of material and intangible incentives (motivation) of staff]. *Bankovskie tekhnologii, 3*, 41-44 (rus).
7. Iziumtseva, V. N., & Myronchuk, H. V. *Orhanizatsiia systemy motyvatsii bankivskykh pratsivnykiv v umovakh postkryzovoho rozvytku ekonomiky [Organization of the system of motivation of bank employees in the post-crisis development of the economy]*. Retrieved from http://www.nbu.gov.ua/portal/Sos_gum/VUbsNbU/2012_1/12_1_60.pdf (date of appeal: 13.08.2020) (ukr).
8. Imikhovich, A. O. Supmenkova, K. Yu., & Koshkina, I. V. Innovatsionnye metody motivatsii pepsionala v opganizatsii. Nauchnoe soobshchestvo studentov KhKhI stoletiya [Innovative methods of staff motivation in the organization Scientific community of students of the XXI century]. *Ekonomicheskie nauki: sb. st. po mat. XXVI mezhdunap. stud. nauch.-prakt. konf, 11(26)*. Retrieved from <https://sibas.info/studsonf/ekonom/khkhvi/39890> (date of appeal: 13.08.2020) (rus).
9. Kebas, M. (2010). Sistemnost' effektivnoy motivatsii [Systematic effective motivation. Personnel management: Ukraine]. *Upravlenie personalom: Ukraina, 4*, 52-55 (rus).
10. Klochkov, A. K. (2010). *KPI i motivatsiya pepsionala*. Polnyy sbopnik ppakticheskikh instpumentov [KPI and staff motivation. A complete collection of practical tools], 209. Moscow (rus).
11. Milner, B. Z. (2008). *Teoriya organizatsii: uchebnik [Organization theory: textbook]*, 864. 7th ed., Rev. and add. Moscow: INFRA-M (rus).
12. Klymko, H. N. et al (2007). *Osnovy ekonomichnoi teorii: politekonomichnyi aspekt: pidruchnyk [Fundamentals of economic theory: political-economic aspect: textbook]*, 743. H. N. Klymko, & V. P. Nesterenko (Eds.). 2-d ed., reworked and added. Kyiv: Vyshcha shk. Znannia (ukr).
13. Polishchuk, P. V. (2011). Matepialne stymuliuвання, yak osnova efektyvnoho uppavlinnia pidppiyemstvom [Material incentives as a basis for effective management of the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo univepsytetu, 2, vol. 1*, 85–87 (ukr).
14. *Sotsialna pozysiiia Pryvatbanku [Social position of Privatbank]*. Retrieved from <https://privatbank.ua/about/sosial> (date of appeal: 09.12.2019).

15. Tsiganova, N. (2007). Sistema motivatsii bankivs'kogo personalu: problemi otsinyuvannya ta vdoskonalennya [The system of motivation of banking staff: problems of evaluation and improvement]. *Bankivs'ka sprava*, 3, 61-63 (rus).
16. Shifrin Mett (2012). Bank bez izlishestv [Bank without excess]. *FORBES*, 3, 140-144 (rus).

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА «ПРИВАТБАНК»

Е. А. Савельева

Статья посвящена выявлению психологических особенностей управления банковским персоналом на примере коммерческого банка «Приватбанк». Управление персоналом, по мнению автора, особенно важно в современных условиях глобальной конкуренции и стремительного научно-технического прогресса, когда продукты, технологии, операционные методы и даже организационные структуры устаревают с небывалой скоростью, а знания и навыки персонала банка становятся главным источником длительного расцвета любого банка. Поэтому управление персоналом приобретает все большую значимость для менеджмента, так как руководители могут эффективно управлять только в том случае, если будут знать и понимать механизм формирования мотивационной сферы персонала. Мотивация банковских работников является весомым фактором повышения эффективности функционирования банков и их конкурентоспособности. В статье раскрыты механизмы формирования мотивационной сферы персонала коммерческого банка «Приватбанк», мотивы и стимулы их трудовой деятельности, выяснены особенности управления персоналом, проведен обзор основных методов мотивации персонала, объяснена необходимость изменений в существующей мотивационной системе.

Охарактеризованы принципы эффективного метода мотивации. Даны рекомендации по разработке и внедрению инновационных методов мотивации персонала, которые могут быть применены в системах стратегического и оперативного управления банком.

Обоснованно совершенствование банковской стратегии управления персоналом благодаря созданию механизма эффективной трудовой мотивации, которая бы обеспечила: приближение интересов «Приватбанка» к интересам его работников (и наоборот), объективную и всестороннюю оценку человеческих возможностей, целесообразное использование их в банке, создание условий для развития и реализации трудового потенциала персонала, тесную взаимосвязь форм стимулирования со сложностью и результативностью труда.

Ключевые слова: персонал, мотивация, банковские работники, материальная и нематериальная мотивация, инновация, процесс внедрения.

PSYCHOLOGICAL FEATURES OF BANKING PERSONNEL MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF PRIVATE BANK COMMERCIAL BANK

Ye. O. Savelyeva

The article is devoted to identifying the psychological features of bank personnel management on the example of the commercial bank "Privatbank". Personnel management, according to the author, is especially important in today's global competition and rapid scientific and technological progress, when products, technologies, operating methods and even organizational structures are aging with unprecedented speed, and knowledge and skills of bank staff become the main sources of long-term prosperity of any bank. Therefore, personnel management is becoming increasingly important for management, as Managers can effectively manage only if they know and understand the mechanism of formation of the motivational sphere of the staff. Motivation of bank employees is an important factor in improving the efficiency of banks and their competitiveness.

The article covers the mechanisms of formation of the motivational sphere of the personnel of the commercial bank "Privatbank", the motives and incentives of their labor activity. The peculiarities of personnel management are revealed, the review of the basic methods of personnel motivation is carried out, the necessity of changes in the existing motivation is explained. The principles of the effective method of motivation are characterized. The recommendations concerning development and introduction of innovative methods of motivation of the personnel are given, it's can be applied in systems strategically.

The improvement of the bank's strategy of personnel management is substantiated due to the creation of a mechanism of effective labor motivation, which would ensure: approaching the interests of "Privatbank" to the interests of its employees (and vice versa); objective and comprehensive assessment of human capabilities, expedient use of them in the bank, creation of conditions for the development and realization of labor potential of the staff, the close relationship of forms of stimulation with the complexity and productivity of work.

Key words: *Personnel, motivation, bank employees, tangible and intangible motivation, innovation, implementation process.*

Савельєва Єлизавета Олександрівна – здобувачка вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня спеціальності «Психологія», Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля (м. Северодонецьк, Україна). E-mail: vnvakylen@gmail.com

Савельєва Єлизавета Александровна – соискательница высшего образования третьего (образовательно-научного) уровня специальности «Психология», Восточноукраинский национальный университет им. В. Даля (г. Северодонецк). E-mail: vnvakylen@gmail.com

Savelyeva Yelyzaveta Oleksandrivna – graduate of the third (educational and scientific) level of the specialty "Psychology", Volodymyr Dahl East Ukrainian National University (Severodonetsk, Ukraine). E-mail: vnvakylen@gmail.com