

14. Bukovynska Library. Available at: <http://buklib.net/books/37224/>

15. The Organization for Economic Co-operation and Development. Available at: <http://www.oecd.org/std/42495745.pdf>

16. Lotov, A. V., Pospelova, I. I. (2008). *Mnogokriterialnie zadachi prinyatiya resheniy* [Multicriterial decision making problems]. MAX Press, 197.

*Рекомендовано до публікації д-р екон. наук Онищенко А. М.  
Дата надходження рукопису 19.06.2015*

**Острочревая Мария Андреевна**, кафедра математического моделирования экономических систем, Мировой центр данных по геоинформатике и устойчивому развитию, Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт», пр. Победы 37, г. Киев, Украина, 03056  
E-mail: manjaostro4reva@ukr.net

**Ильченко Ксения Александровна**, кандидат экономических наук, заведующий лаборатории эконометрики и прогнозирования, Мировой центр данных по геоинформатике и устойчивому развитию, Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт», пр. Победы 37, г. Киев, Украина, 03056  
E-mail: ilchenko@wdc.org.ua

УДК 333.1

DOI: 10.15587/2313-8416.2015.47222

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ НА ПІДСТАВІ АНКЕТУВАННЯ

© **І. М. Пістунов, Ю. В. Каркач**

*Розроблена анкета, що визначає рівень підготовки працівників банку, їх прагнення до підвищення кваліфікації та лояльність до банку, в якому вони працюють. Кожна відповідь позначена своєю кількістю балів, що дозволяє спланувати можливі переміщення в межах банку та необхідний рівень для претендентів. Розроблені критерії можна застосовувати в інших офісних установах*

**Ключові слова:** анкетування, банк, алгоритм переміщення по посадах та прийому на роботу

*It is developed the questionnaire that determines the level of employees, their commitment to training and loyalty to the bank in which they work. Each response marked their number of points, allowing the possible displacement plan within the bank and the required level for applicants. Criteria can be applied in other office facilities*

**Keywords:** questionnaire, bank, algorithm of moving around jobs and hiring

### 1. Вступ

В умовах загрози безробіття, закриття банків, більшість працівників банків готові найматися будь-куди, аби тільки отримати роботу. Часто, вони отримують зарплатню нижчу за ту, що отримували раніше.

Тому в банках існує профіцит кадрів. Інколи, для економії фонду заробітної платні, банкіри приймають на технічні посади людей з невизначеним досвідом та статусом, сподіваючись, що на низькому рівні відповідальності такі працівники не погіршать роботу всього колективу. Очевидно, що в середньому, такі працівники тільки погіршать ситуацію.

Надлишок пропозицій дає можливість банкам позбавитися працівників, які не показують достатнього рівня, який би сприяв підйому банківської активності.

### 2. Постановка проблеми

Розробити методи оцінки трудової діяльності працівників банку та на підставі соціологічного дослідження ефективності роботи співробітників, розробити анкету працівника та методологію її аналізу з

метою реорганізації та підвищення віддачі працівників банку. Розповсюдити отримані результати на працівників, яких приймають на роботу.

### 3. Літературний огляд

Питанням підвищення ефективності та продуктивності праці персоналу комерційного банку, які тісно пов'язані з нагальною проблемою сьогодення – забезпечення сталого економічного розвитку України, займаються такі дослідники як: П. Буряк, М. Григор'єва, А. Калина, Н. Єсінова, О. Грішнова, С. Калініна, Б. Карпінський, С. Козьменко, Т. Мазило, М. Паладій, А. Череп та інші [1–8].

Розглянувши сучасні моделі такого підвищення ефективності, можна побачити, що всі дослідники спрямовують свої зусилля на модель мотивації. Тобто, що менеджер має створювати таку систему винагород, яка б давала упевненість у задоволенні потреб за рахунок дій, спрямованих на досягнення цілей організації. Кожній людині властива цілком визначена мотиваційна структура. Менеджер повинен постійно враховувати велику кількість різноманітних потреб персоналу, їх важливі

інтереси. Проблема полягає у тому, що мотиви змінюються залежно від особистості працівника, завдань діяльності організації і часу. Тому, навіть при глибокому вивченні мотиваційної структури людини, системи мотивів її дій, можливі зовсім непередбачені зміни в поведінці людини і несподівана його реакція на мотивуючі впливи. Отже, можна констатувати той факт, що процес мотивації дуже складний, багатоплановий і неоднозначний.

Процес мотивації складний і неоднозначний. Здавна існує багато різних концепцій мотивації, наприклад в законах вавилонського царя Хаммурапі (XVIII ст. до н. е.) визначені правила оплати працівників натуральним продуктом та сріблом.

Відомий вчений в області лідерства Д. Мак. Грегор, виділяючи два основних принципи впливу на поведінку людей, сформулював "теорію X" і "теорію Y"[8].

«Теорія X» – це авторитарний тип керування, що веде до прямого регулювання і твердого контролю. Відповідно до цієї теорії люди не люблять працювати, тому їх варто примушувати, контролювати, направляти, загрожувати покаранням, щоб змусувати трудитися для досягнення цілей підприємства. Середня людина згодна, щоб нею керували, вона уникає відповідальності.

«Теорія Y» заснована на демократичних принципах делегування повноважень, збагачення змісту роботи, поліпшення взаємин, визнанні того, що мотивацію людей визначає складна сукупність психологічних потреб і очікувань. Демократичний керівник вважає, що "зовнішній" контроль не головний і не єдиний засіб впливу, працівник може здійснювати самоконтроль, прагне до відповідальності, схильний до самоосвіти і винахідливості.

До першої колонки можна віднести найбільш неосвічених і недбайливих працівників. Сумнівна їхня потреба у внутрішній мотивації. Можна також сказати, що рух від лівої колонки до правої є процесом еволюції персоналу. Статистика стверджує, що тільки один - два відсотки людей прагне до вершини піраміди Маслоу [5]. Таким людям необхідно надати можливість самовираження, забезпечивши стабільність основи піраміди. Внутрішнє заохочення приносить свої плоди тільки при соціальній захищеності працівника. В іншому випадку, ентузіазм від похвали швидко забувається.

Очевидно, що в умовах профіциту банківських працівників варто в першу чергу спиратися на «Теорію X», незважаючи на її антисоціальну спрямованість.

#### 4. Розробка методики переміщення персоналу банку

Найпростішим способом визначення рівня працівників є анкетування. Анкета має бути складена з точки зору роботодавців і відбивати три основних напрямки: особистий досвід роботи, лояльність до роботодавця та бажання зайняти вищу посаду.

Останній напрямок має супроводжуватися визначенням бажання підвищувати свою кваліфікацію.

Кожній відповіді на запитання анкети  $X_i$  потрібно поставити свою вагу  $W_i$ , де  $i$  – номер запитання ( $1 \leq i \leq N$ ),  $N$  – кількість запитань.

Тоді кожен співробітник банку, відповівши на запитання анкети отримає рейтингову оцінку  $R_s$ , яка визначиться як сума оцінок відповідей

$$R_s = \sum_{i=1}^N W_i, \quad (1)$$

де  $s$  – номер співробітника банку ( $1 \leq s \leq K$ ),  $K$  – кількість співробітників.

Отримавши повну вибірку відповідей від кожного співробітника, знаходиться середній рейтинг

$$M_R = \frac{\sum_{s=1}^K R_s}{K}, \quad (2)$$

математичний стандарт

$$\sigma_R = \sqrt{\sum_{s=1}^K R_s^2 - M_R^2}, \quad (3)$$

та довірчий інтервал для середнього рейтингу

$$\varepsilon_R = \sigma_R \Phi^{-1}(\beta), \quad (4)$$

де  $\beta$  – довірна ймовірність,  $\Phi^{-1}(\beta)$  – зворотне значення інтегралу Лапласа.

Далі проводиться ранжування співробітників банку за правилом – якщо рейтинг співробітника знаходиться в межах [9]:

- $R_s < M_R - \varepsilon_R$ , – співробітника переводять на нижчу посаду або звільняють;
- $M_R - \varepsilon_R \leq R_s \leq M_R + \varepsilon_R$ , – співробітник залишається на тій же посаді;
- $R_s > M_R + \varepsilon_R$ , – співробітнику пропонується вища посада.

Тепер, маючи середнє значення рейтингу співробітників банку, можна оцінювати претендентів на посаду за тим же правилом. Тільки замість переводу на менш оплачувану посаду, претенденту відмовляють. У двох інших випадках претендента приймають, або навіть пропонують посаду, вище, ніж той сподівався.

#### 5. Апробація результатів досліджень

Розроблена методика перевірялася на ПАТ «АКБ «КОНКОРД». Для проведення дослідження була розроблена анкета 15 запитань, яка пропонувався для заповнення працівникам, містить (табл. 1).

В таблиці також показана рейтингова оцінка відповідей. Значення рейтингових балів визначалося керівництвом банку. Співробітникам про вартість кожної відповіді не повідомляли.

Таблиця 1

| Вартість відповідей на анкету працівника   |                      |             |
|--|----------------------|-------------|
| Запитання  | Варіанти відповідей  |             |
|  | (чол.)               | (жін.)      |
| 1. Ваша стаття   |                      |             |
| 2. Стаж роботи, повних років ( $B_7$ )   |                      |             |
| Загальний  | <b>Множився на 3</b> |             |
| У нашому банку   | <b>Множився на 5</b> |             |
| 3. Чи задоволені Ви своєю роботою?   | <b>5 ТАК</b>         | <b>1 НІ</b> |
| 4. Ваш рівень освіти відповідає рівню вашої роботи?  | <b>4 ТАК</b>         | <b>1 НІ</b> |
| 5. Чи досить Ваших знань, для виконання порученої роботи?  | <b>5 ТАК</b>         | <b>1 НІ</b> |
| 6. Чи потребуєте Ви підвищення рівня кваліфікації?   | <b>4 ТАК</b>         | <b>6 НІ</b> |
| 7. Чи задоволені Ви відносинами в колективі?   | <b>3 ТАК</b>         | <b>1 НІ</b> |
| 8. Чи є у Вас можливість зробити кар'єру на нашому підприємстві?   | <b>3 ТАК</b>         | <b>1 НІ</b> |
| 9. Чи задоволені Ви умовами організації праці на нашому підприємстві?  | <b>4 ТАК</b>         | <b>1 НІ</b> |
| 10. Чи влаштовує Вас заробітна плата, яку ви отримуєте?  | <b>6 ТАК</b>         | <b>1 НІ</b> |
| 11. Чи проінформовані Ви з чого ви отримуєте заробітну плату?  | <b>2 ТАК</b>         | <b>1 НІ</b> |
| 12. Ваша посада (підкресліть)  |                      |             |
| Аудитор, Бухгалтер, Касир-операціоніст, Економіст, Керівник, Кредитний експерт, Кризис-менеджер, Менеджер по роботі з клієнтами, Технічний працівник, Фінансовий аналітик, Фінансовий менеджер |                      |             |
| 13. Чи хотіли б Ви змінити тип вашої роботи на   | <b>ТАК</b>           | <b>НІ</b>   |
| 01 Керівник  |                      |             |
| 02 Фінансовий аналітик   | 24                   | 0           |
| 03 Фінансовий менеджер   | 24                   | 0           |
| 04 Економіст   | 18                   | 0           |
| 05 Аудитор   | 18                   | 0           |
| 06 Бухгалтер   | 12                   | 0           |
| 07 Кризис-менеджер   | 12                   | 0           |
| 08 Кредитний експерт   | 12                   | 0           |
| 09 Менеджер по роботі з клієнтами  | 6                    | 0           |
| 10 Касир-операціоніст  | 6                    | 0           |
| 11 Технічний працівник   | 6                    | 0           |
| 14. Чи погодитесь Ви на виконання додаткових обов'язків без підвищення заробітної плати?   | <b>6 ТАК</b>         | <b>1 НІ</b> |
| 15. Якби вам запропонували роботу у аналогічній установі з вищою заробітною платою, Ви змінили б місце роботи?   | <b>1 ТАК</b>         | <b>7 НІ</b> |

В ході дослідження було опитано 30 осіб, з яких 8 – чоловіків і 22 – жінки.

Як видно з результатів, 88 % працюючих задоволені своєю роботою і вибраною професією. Разом з тим 12 % або не задоволені своєю роботою взагалі, або на аналізованому підприємстві.

Результати анкетування показують, що 33 % працівників вважають, що рівень освіти не відповідає рівню їх роботи.

Як свідчать дані опитування, 75 % працівників упевнені, що підготовка відповідає рівню їх роботи, 25 % – не впевнені. Але разом з тим 5 % працівників рахують, що знання їм не досить і 33 % хотіли б підвищити свою кваліфікацію.

Більшість співробітників – 72 % – оцінюють клімат, що склався, в колективі як сприятливий, при цьому 28 % відзначають існування конфліктів.

Як свідчать дані, більш ніж у половини співробітників є можливість просування по службі.

Більшість співробітників задоволена умовами організації праці на підприємстві. Аналіз матеріальної мотивації показав, що 60% опитаних працівників матеріально задоволено.

При цьому, 15 % співробітників не знають, з розрахунку чого вони отримують заробітну плату, а

лише 18 % працівників не погодилось би на виконання додаткових обов'язків без підвищення заробітної плати. Це означає, що багато співробітників люблять та цінують свою роботу.

Розрахунки за результатами анкетування працівників проводились за допомогою MS Excel.

Були отримані наступні значення  $MR=106,966667$ ,  $\sigma R=35,35971147$ .

Для довірчої ймовірності  $\beta=0,75$ , отримано  $\Phi-1(\beta)=0,67448975$ , тоді довірчий інтервал склав  $\varepsilon_R=23,84976296$ .

Внаслідок цих розрахунків семеро працівників були понижені в своїх посадах, а п'ятьом було запропоновано вищі посади.

Для створення числових даних, які б забезпечили алгоритм прийому на роботу, результати анкетування оброблялися без відповідей на запитання №12 та №13.

В результаті розрахунків було отримано наступні значення

$$MR=97,7666667, \sigma R=31,924137, \varepsilon_R=12,3010237.$$

Десятьом претендентам було запропоновано відповісти на запитання скороченої анкети (без запи-

тань № 12 та № 13). В результаті, сімом було відмовлено, двоє прийняті на ті посади, на які претендували, а одному запропонована вища посада.

#### 6. Висновки

1. Впровадження розробленого алгоритму на ПАТ «АКБ «КОНКОРД»" дозволило мінімізувати відносну частку витрат на утримання персоналу до 18 % від загальних доходів банку при середньому значенні цього показника в банківській системі України – 30 %.

2. Збільшити кількість клієнтів банку за рахунок підвищення кваліфікації працівників;

3. Спростити систему прийняття працівників на роботу в банк.

4. Подібний алгоритм може бути застосований для колективу будь-яких офісних працівників.

5. В подальшому потрібно дослідити вплив значення рівня довірчої ймовірності в залежності від того, чи задоволене керівництво банку роботою колективу в цілому.

#### Література

1. Лобанова, Т. Н. Банки: организация и персонал [Текст] / Т. Н. Лобанова. – М.: БДЦ-Пресс, 2004. – 238 с.
2. Безпалько, О. В. Управління персоналом і економіка праці: теорія та практика. Колективна монографія [Текст] / О. В. Безпалько, Ю. М. Гринюк, Д. Г. Грищенко та ін. // за заг. ред. д.е.н., проф. О. І. Драган. – Київ: Вінченко. – 2014. – С. 298.
3. Балабанова, Л. В. Управління персоналом. Підручник [Текст] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
4. Крушельницька, О. В. Управління персоналом. Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене [Текст] / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К., Кондор. – 2005. – 308 с.
5. Новікова, М. М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти [Текст]: монографія / М. М. Новікова, Л. О. Мажник. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 215 с.

6. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда : Инструменты. Методики. Практика [Текст] учеб. пособие / Е. Ветлужских. – М. : Альпина Бизнес Бук, 2007. – 133 с.

7. Дмитренко, Г. А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций [Текст] учеб. пособие / Г. А. Дмитренко. – К. : МАУП, 2008. – 314 с.

8. Соколова, М. И. Управление процессом мотивации. Практическое использование теорий мотивации [Текст] / М. И. Соколова // Мотивация и оплата труда. – 2007. – № 3. – С. 198–206.

9. Пістунів, І. М. Економічна кібернетика [Електронний ресурс]: навч. посіб. / І. М. Пістунів. Нац. гірн. ун-т. – Електрон. текст. дані. – Видання друге, виправлене й доповнене. – Д. : НГУ, 2014. – 215 с. – Режим доступу: [http://pistunovi.narod.ru/E\\_K.pdf](http://pistunovi.narod.ru/E_K.pdf)

#### References

1. Lobanova, T. N. (2004). Banki: organizacija i personal. M.: BDC-Press, 238.
2. Bezpal'ko, O. V., Grynjuk, Ju. M., Gryshhenko, D. G. et. al (2014). Upravlinnja personalom i ekonomika praci: teorija ta praktyka. Za zag. red. d.e.n., prof. O. I. Dragan. Kyiv: Vinichenko, 298.
3. Balabanova, L. V., Sardak, O. V. (2011). Upravlinnja personalom. Pidruchnyk. Kyiv: Centr uchbovoi' literatury, 468.
4. Krushel'nyc'ka, O. V., Mel'nychuk, D. P. (2005). Upravlinnja personalom. Navchal'nyj posibnyk. Vydannja druge, pereroblene j dopovnene. Kyiv, Kondor, 308.
5. Novikova, M. M., Mazhnyk, L. O. (2012). Tehnologija upravlinnja personalom: teoretychni ta metodychni aspekty. Kharkiv.: HNAMEG, 215.
6. Vetluzhskih, E. (2007). Motivacija i oplata truda : Instrumenty. Metodiki. Praktika. Moscow: Alpina Biznes Buk, 133.
7. Dmitrenko, G. A. (2008). Strategicheskij menedzhment: celevoe upravlenie personalom organizacij. Kyiv: MAUP, 314.
8. Sokolova, M. I. (2007). Upravlenie processom motivacii. Prakticheskoe ispol'zovanie teorij motivacii. Motivacija i oplata truda, 3, 198–206.
9. Pistunov, I. M. (2014). Ekonomichna kibernetyka. Nac. girn. un-t. – Elektron. tekst. dani. – Vydannja druge, vypravlene j dopovnene. Dnipropetrovsk: NGU, 215. – Available at: [http://pistunovi.narod.ru/E\\_K.pdf](http://pistunovi.narod.ru/E_K.pdf)

*Дата находження рукопису 22.06.2015*

**Пістунів Ігор Миколайович**, доктор технічних наук, професор, кафедра економічної кібернетики, Державний вищий навчальний заклад «Національний гірничий університет», пр. К. Маркса, 19, м. Дніпропетровськ, Україна, 49044.

E-mail: [pistunovi@gmail.com](mailto:pistunovi@gmail.com)

**Каркач Юлія Володимирівна**, кафедра економічної кібернетики, Державний вищий навчальний заклад «Національний гірничий університет», пр. К. Маркса, 19, м. Дніпропетровськ, Україна, 49044.

E-mail: [yuliia.karkach@gmail.com](mailto:yuliia.karkach@gmail.com)