

ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

© 2015 ГЕТЬМАН О. О., КИРИЧОК Є. О.

УДК 331.225.3

Гетьман О. О., Киричок Є. О. Особливості механізму стимулювання персоналу в банківській сфері

Метою статті є розробка моделі побудови ефективної системи стимулювання банківського персоналу на основі провідних зарубіжних і вітчизняних практик. Методологічною основою дослідження є загальнонаукові методи пізнання, систематизація і класифікація, діалектичний метод, системний аналіз. Застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у банківській діяльності в поєднанні зі створенням нових цінностей і норм професійно-психологічної культури колективу банку підвищує вимоги до рівня компетенцій його персоналу. Такі вимоги до працівників банку потребують створення відповідного стимулюючого механізму, адже матеріальна і нематеріальна винагорода персоналу є основним засобом забезпечення його ефективного використання. Обґрунтовано зарубіжний досвід стимулювання персоналу на основі «соціалізації». Детально розглянуто досвід стимулювання персоналу на прикладі провідного лідера в банківській сфері ПАТ КБ «ПриватБанк». Запропоновано авторську модель стимулювання банківського персоналу та формування дієвої стратегії управління персоналом в банку.

Ключові слова: банківська діяльність, система стимулювання, матеріальне заохочення, нематеріальне заохочення, модель.

Рис.: 1. Формул: 1. Бібл.: 8.

Гетьман Оксана Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра управління персоналом та економіки праці, Дніпропетровська державна фінансова академія (вул. Аржанова, 12, Дніпропетровськ, 49083, Україна)

Киричок Євгенія Олександрівна – студентка, Дніпропетровська державна фінансова академія (вул. Аржанова, 12, Дніпропетровськ, 49083, Україна)

E-mail: dsfa@dsfa.dp.ua

УДК 331.225.3

Гетьман О. А., Киричок Е. А. Особенности механизма стимулирования персонала в банковской сфере

Целью статьи является разработка модели построения эффективной системы стимулирования банковского персонала на основе ведущих зарубежных и отечественных практик. Методологической основой исследования являются общенаучные методы познания, систематизация и классификация, диалектический метод, системный анализ. Применение современных информационно-коммуникационных технологий в банковской деятельности в сочетании с созданием новых ценностей и норм профессионально-психологической культуры коллектива банка повышает требования к уровню компетенций его персонала. Такие требования к работникам банка требуют создания соответствующего стимулирующего механизма, ведь материальное и нематериальное вознаграждение персонала является основным средством обеспечения его эффективного использования. Обоснован зарубежный опыт стимулирования персонала на основе «социализации». Подробно рассмотрен опыт стимулирования персонала на примере ведущего лидера в банковской сфере ПАО КБ «ПриватБанк». Предложена авторская модель стимулирования банковского персонала и формирование действенной стратегии управления персоналом в банке.

Ключевые слова: банковская деятельность, система стимулирования, материальное поощрение, нематериальное поощрение, модель.

Рис.: 1. Формул: 1. Библ.: 8.

Гетьман Оксана Александровна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра управления персоналом и экономики труда, Днепропетровская государственная финансовая академия (ул. Аржанова, 12, Днепропетровск, 49083, Украина)

Киричок Евгения Александровна – студентка, Днепропетровская государственная финансовая академия (ул. Аржанова, 12, Днепропетровск, 49083, Украина)

E-mail: dsfa@dsfa.dp.ua

UDC 331.225.3

Getman O. O., Kyrychok Ye. O. Features of the Staff Incentive Mechanism for the Banking Sector

The article is aimed to develop a model of building an efficient system of incentives for bank staff, on the basis of advanced foreign and domestic practices. As methodological basis of the research served general scientific methods of learning, systematization and classification, dialectic method, system analysis. Using modern information-communication technologies in banking activities in conjunction with creation of new values and norms of professional and mental culture of bank's employees increases the requirements to the level of competence of its staff. Such demands towards the bank's employees require the creation of an appropriate incentive mechanism, because tangible and intangible rewarding the staff is the main means of ensuring its effective work. The foreign experience of stimulating the staff through «socialization» has been substantiated. The experience of staff incentives has been discussed in detail on example of the leader in the banking sector of PJSC CB «PrivatBank». An author's model of bank staff incentives together with formation of a viable strategy of personnel management in bank have been proposed.

Key words: banking activities, system of incentives, material incentives, non-financial recognition, model.

Pic.: 1. Formulae: 1. Bibl.: 8.

Getman Oksana O. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Personnel Management and Labour Economics, Dnipropetrovsk State Finance Academy (vul. Arzhanova, 12, Dnipropetrovsk, 49083, Ukraine)

Kyrychok Yevheniia O. – Student, Dnipropetrovsk State Finance Academy (vul. Arzhanova, 12, Dnipropetrovsk, 49083, Ukraine)

E-mail: dsfa@dsfa.dp.ua

Соціально-економічна криза, в якій сьогодні опинилась Україна, позначається на всіх сферах господарювання. Особливо гостро її вплив відчуває на собі фінансовий сектор. Банківська сфера як каталізатор грошово-кредитних відносин відображає дійсний стан економіки і першою реагує на будь-які дестабілізаційні зміни. Тому банкрутство ряду вітчизняних банків в таких умовах було дивним. Але все ж таки запорукою функціонування будь-якої фінансово-кредитної установи був і залишається людський капітал. Успіх функціонування банків, їх надійність і стабільність залежать,

у першу чергу, від компетенції банківських працівників. Висока пропозиція з боку пошукачів на всі банківські вакансії та високий рівень конкуренції серед працюючих співробітників обумовлює необхідність перманентного удосконалення спеціальних компетенцій, розвитку у підвищенні якості обслуговування клієнтів. Відповідно, зростаюча роль особистості працівника стає осередком управління персоналом банку.

Застосування сучасних інформаційних і комунікаційних технологій у банківській діяльності в поєднанні зі створенням нових цінностей і норм професійно-

психологічної культури колективу банку підвищує вимоги до рівня компетенцій його персоналу. Зрозуміло, що такі вимоги до працівників банку потребують створення відповідного стимулюючого механізму, адже матеріальна і нематеріальна винагорода персоналу є основним засобом забезпечення його ефективного використання, оптимізації і раціонального формування кадрового потенціалу, що і актуалізує наші наукові дослідження.

Питанням розробки ефективного механізму стимулювання персоналу в банківській сфері приділяли увагу такі вітчизняні науковці і практики, як Н. М. Богацька, І. О. Демчук [1], Н. П. Желтова, Н. С. Данилевич [2], Н. М. Циганова [3], М. І. Паладій [4], М. О. Кебас [7]. Вказані автори у своїх працях характеризують особливості мотивації працівників банку, детально висвітлюючи проблеми оцінювання банківського персоналу, відтворюючи зв'язок поставлених перед ним завдань з отримуваними результатами. Але, на жаль, комплексно-го підходу до побудови ефективної системи стимулювання банківського персоналу досі не існує.

Метою статті є розробка моделі побудови ефективної системи стимулювання банківського персоналу на основі провідних зарубіжних і вітчизняних практик. Методологічною основою нашого дослідження є загальнонаукові методи пізнання, систематизація і класифікація, діалектичний метод, системний аналіз.

Головним напрямом стратегії управління банківським персоналом, на думку Н. М. Богацької, І. О. Демчука [1], Н. С. Данилевича та Н. П. Желтової [2], є забезпечення ефективного стимулювання праці, що сприяє реалізації соціально-економічних цілей комерційного банку та особистих цілей працівників. Погоджуючись з думкою науковців, до цього визначення слід додати обов'язковість передумови створення ефективних робочих місць, звідки, власне і випливає необхідність забезпечення ефективного стимулювання праці персоналу, який приносить прибуток банку.

Звертаючись до теорії управління персоналу/персонал-менеджменту, слід зазначити, що взагалі винагорода розподіляється за різними класифікаційними ознаками. Так, за *характером впливу на працівника* винагорода може бути позитивною (стимулювання) та негативною (дестимулювання); за *джерелом походження* – зовнішня (яка не відноситься до сфери діяльності працівника) і внутрішня (за виконувани обов'язки); за *формою* – матеріальна (грошова) і нематеріальна (негрошова). Сьогодні вітчизняні комерційні банки застосовують розгалужену систему матеріального стимулювання/заохочення/винагородження (так звану «бонусифікацію»), яка часто стає для них непосильним тягарем і всупереч сприянню прозорості та зрозумілості системи винагороди для працівників погіршує та ускладнює її розуміння, а відтак – і довіру до неї банківського працівника, що зрештою не тільки не сприяє ефективній діяльності банківської установи, але навпаки, гальмує її розвиток. Тому слід пам'ятати, що важливим є не тільки розмір матеріальної винагороди для працівника, але і спосіб її надання, і організація системи стимулювання персоналу взагалі.

Зокрема, Н. М. Циганова у своєму дослідженні виділяє необхідність здійснення таких заходів удосконалення системи стимулювання працівників у сучасному українському комерційному банку [3]: 1) аналіз системи стимулювання персоналу з позицій її обґрунтованості, цілісності та відповідності специфіці конкретного банку; 2) визначення основних цілей банку щодо кадрового менеджменту, його політики у сфері винагороди; 3) структурний та контент-аналіз системи стимулювання; 4) атестація структурних підрозділів і визначення відмінностей в системі стимулювання працівників окремих структурних підрозділів; 5) визначення відмінностей у стимулюванні працівників різних категорій; 6) встановлення на основі відповідних коефіцієнтів взаємозв'язку цілей і завдань, відповідальності та повноважень, кваліфікації та досвіду з кількісними і якісними результатами праці; 7) підвищення гнучкості та прозорості системи стимулювання працівників, спрямування її розвитку на посилення індивідуалізації винагороди; 8) широке використання нематеріального заохочення; 9) постійний контроль ефективності системи винагороди персоналу.

У цілому погоджуючись з автором, на нашу думку, в ланцюгу поставлених пріоритетів слід зосередити увагу на спрощенні (а не на ускладненні) системи стимулювання персоналу та універсалізації стимулюючих процедур, адже ясність і розуміння – це перший крок до прийняття та впровадження.

У розумінні топ-менеджерів банківської системи розвинутих країн світу та ЄС управління банківськими працівниками сьогодні вже не є суто сукупністю технічних методів. Навпаки, цілеспрямований вплив на трудову поведінку працівників шляхом різних соціально-психологічних та економічних методів стимулювання є невід'ємною складовою управління банківським персоналом. Наприклад, у Німеччині в загальному обсязі мотивів банківського службовця до високопродуктивної праці зарплата становить лише 13%, більш вагомими є такі фактори, як її стабільність, престижність банку і престижність обійнятої посади, стиль і методи управління. У комерційних банках групи DeutscheBank стимулювання персоналу ґрунтується на дуалізмі: інтенсивне заохочення кожного працівника + співробітництво на основі довіри.

Ключовим фактором успіху в сучасному управлінні комерційним банком справедливо вважається «соціалізація», основу розвитку якої створює інтенсивне впровадження інформаційно-комунікаційних досягнень сучасності. Природно, що в таких умовах організація праці при постійному жорсткому контролі працівників є неефективною. Тому актуальним стає пошук і впровадження таких методів стимулювання персоналу, які забезпечують високу трудовідачу. У зарубіжній практиці управління персоналом виділяють три форми «соціалізації»: участь банківського персоналу в управлінні; у власності та у прибутках. Участь персоналу в управлінні компанією реалізується через залучення представників структурних підрозділів до прийняття рішень щодо організації і регламентації праці, до управління кар'єрою, оплатою праці тощо. Залучення банківських службовців до управління компанією має сенс у разі глибокої обі-

знаності персоналу з її стратегічними завданнями. Така система участі банківського персоналу в управлінні набула поширення в Японії, Німеччині, інших країнах Західної Європи. Участь у власності реалізується через розповсюдження акцій серед банківського персоналу з метою фінансового зміцнення банку і створення зацікавленої в результатах діяльності команди. Така система стимулювання банківського персоналу характерна для банків США, Японії, Швеції. Участь персоналу в прибутках банку здійснюється у різних формах. Природно, зарплата розглядається як сукупність двох частин: постійної (основна заробітна плата на основі трудової угоди) та змінної (на основі спеціальних угод з адміністрацією), тобто премії та бонуси. Така система поширена в Японії і досить обмежено використовується в Європі [4].

На основі проведеного аналізу слід зауважити, що зарубіжна практика стимулювання роботи банківського персоналу міцно увійшла до української системи. Усі описані вище методи стимулювання «прижилися» до стану розвитку банківської системи, ринку праці, ментальності тощо. За оцінкою М. І. Паладія, нині в країнах з розвинутою економікою не більше 45% найманих працівників у структурі мотивів на перше місце ставлять матеріальну винагороду. При цьому поступово зростає частка тих, хто віддає перевагу нематеріальним мотивам [4].

Для наочності переваг і недоліків вітчизняної системи стимулювання банківського персоналу розглянемо систему формування винагороди персоналу на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк» (визнаного новатора і лідера роздрібного банківського ринку України). Станом на січень 2015 р. у цьому банку працює понад 35 тис. осіб. Співробітники банку отримують зарплату в середньому на 10% більшу, ніж їх колеги в інших банках. Банк надає співробітникам повний соціальний пакет, систему пільгового кредитування, створює можливості для участі у програмі недержавного пенсійного фонду, отримання пільгових путівок на відпочинок тощо [5]. За оцінками експертів кар'єрного порталу rabota.ua, ПАТ КБ «ПриватБанк» посів третє місце серед 10 найкращих роботодавців України. У рейтингу 2014 р. фінансові експерти обирали найбільш надійні та сучасні банки з 21 країни Центральної та Східної Європи. Критеріями для вибору були: зростання активів, доходності; якість обслуговування клієнтів; конкурентні тарифи і впровадження інноваційних продуктів. За всіма вказаними показниками ПАТ КБ «ПриватБанк» був визнаний лідером в Україні [6].

Зарплата співробітників ПАТ КБ «ПриватБанк» складається зі ставки та бонусів. Працівнику понад основного заробітку (окладу) нараховується премія за виконання/перевиконання встановлених кількісних і якісних показників роботи. Але основний акцент банк робить на бонусну частину заробітної плати. Така політика, на думку топ-менеджменту банку, сприяє зростанню зацікавленості працівників у досягненні високих результатів роботи установи і позбавляє індивідуальності навіть найінфантильніших працівників.

Система стимулювання персоналу в ПАТ КБ «ПриватБанк» розрізняється залежно від посади. Так,

оплата праці співробітників фронт-офісу здійснюється за Положенням, відповідно до якого доходи ефективних співробітників банку повинні бути на 10% вище. Якщо дохід співробітників масових банківських професій нижче цільового, централізовано здійснюється підвищення рівня доходу за рахунок синхронізаційних доплат. Якщо дохід співробітника вище цільового, то він виплачується в повному розмірі, понижуючі коефіцієнти не застосовуються.

Регламент виплати змінної частини винагороди (бонуси, надбавки) встановлюється внутрішніми наказами. Бонуси за крос-селінг виплачуються за фактом здійснення продажу продукту щодня. Підвищення окладу можливо тільки при переміщенні на іншу посаду, для якої передбачений вищий оклад. До встановленого окладу співробітників, що перебувають на однакових посадах, але працюють у різних регіонах, застосовуються регіональні коефіцієнти, встановлені виходячи з різного рівня доходу співробітників на ринках праці в різних регіонах країни. Бонус співробітника складається з основного бонусу (по своїй професії) і бонусу за крос-селінг. Основний бонус співробітника – це доплати за виконані транзакції згідно із затвердженим реєстром розцінок банку. Бонуси за крос-селінг – це доплати працівнику за продаж послуг, які не входять до його основної діяльності. Усі зароблені бонуси виплачуються в повному обсязі.

Досить широкою є схема отримання надбавок. Надбавка за ефективність – це додаткова заохочувальна виплата для співробітників масових професій, які стабільно працюють з вищою ефективністю. Вона виплачується пропорційно відпрацьованому часу фахівцям, які за результатами тримісячного рейтингу за показником «бонус на годину» знаходяться: у групі «краща ефективність» – 50% від фіксованого окладу; у групі «висока ефективність» – 15% від фіксованого окладу. Для досвідчених фахівців масових професій, які пропрацювали в одній професії не менше трьох місяців і були переміщені (або передислоковані) в нові відділення, передбачена доплата до середнього рівня їх бонусів за останні 3 місяці роботи до переміщення. Доплати здійснюються з липня 2013 р. Доплати за стаж роботи в банку не проводяться. Оплата праці залежить тільки від результатів роботи співробітника. Синхронізаційні доплати – це додаткові виплати співробітникам однієї професії для приведення середньосереднього доходу за цією професією до затвердженого цільовим доходом. З метою утримання нових співробітників банку і зниження плинності кадрів в перший місяць роботи в банку як матеріальне стимулювання виплачується адаптаційна надбавка в розмірі 50% від окладу. Її мета – забезпечити дохід «новачків» на рівні середнього по професії. Адаптаційна надбавка виплачується пропорційно фактично відпрацьованому часу [5].

Але разом з бонусною системою в банку введена розгалужена система штрафів: 1) за неякісне обслуговування; 2) за невиконання мінімальної норми транзакцій; 3) штраф від керівника; 4) за підтверженою скаргою клієнта; 5) за порушення інформаційної безпеки; 6) за порушення стандарту дрес-коду; 7) за невиконання навчальної транзакції в рамках підвищення фінансової культури;

8) за фактом встановлення статусу «валідний забракований»; 9) за неякісне фото клієнта при оформленні заявки на кредитку; 10) за недобровільне оформлення послуги; 11) за підтверджену скаргу «з'ясування відносин з клієнтом»; 12) за недотримання нового порядку відкриття відділення «комплімент для клієнта – відкриті двері за 15 хвилин до початку роботи відділення»; 13) за 3 і більше неправильні відповіді IVR-опитування по ТОП-20; 14) за порушення процедури табелювання (понад 4 дні у місяці закриті за заявками на коригування табеля і/або понад 1 день – без пояснення причин) [5].

Нематеріальна мотивація працівників зводиться до формування соціального пакета (сукупності пільг, привілеїв, благ і заохочень). До соціального пакета ПАТ КБ «ПриватБанк» входять: пільги на придбання авто за пільговою ціною; надання послуг корпоративного мобільного зв'язку; консультаційні послуги (юридичні, психологічні, фінансові тощо); проведення корпоративних заходів; безпека співробітників та членів їх сімей; організація літнього відпочинку дітей співробітників; забезпечення питною водою на робочих місцях; забезпечення пільговими путівками в санаторії України; пільги на придбання туристичних путівок для відпочинку за кордоном співробітників і членів їх сімей; доставка на роботу/з роботи корпоративним транспортом, новорічні подарунки дітям співробітників, страхування (життя, здоров'я) співробітників тощо [5].

Підсумовуючи значний досвід ПАТ КБ «ПриватБанк» у створенні дієвого механізму стимулювання працівників до ефективної праці, слід наголосити, що такий механізм полягає в тому, щоб створювати в банку комфортні умови для ефективної роботи, упроваджувати передові форми і методи управління, надавати співробітникам адекватну і несуперечливу інформацію про все, що відбувається в банку, з метою збільшення їх внеску в результати діяльності установи [7].

На наш погляд, оптимальною моделлю побудови системи стимулювання праці має стати модифікована модель «пульсуючої винагороди», що ураховує критерії і фактори, вплив яких на оплату праці працівників максимально ефективно стимулюватиме їх до ефективної діяльності у кризовий період. Принципова схема системи може бути описана формулою (1)

$$Q = Q_1 + Q_2 + Q_3 + Q_4 + Q_5 + Q_6 + Q_7 - Q_8 + Q_n, \quad (1)$$

де Q – фонд оплати праці та компенсацій організації чи співробітника; Q_1 – постійна частина фонду оплати праці, пов'язана з посадою та кваліфікаційними характеристиками робіт; Q_2 – змінна частина фонду оплати праці, пов'язана з результатами роботи підрозділу, підприємства, потенціалом співробітників – за критеріями, що вимірюються; Q_3 – змінна частина фонду оплати праці за критеріями оцінки діяльності, що не вимірюються (наприклад, відношення до роботи); Q_4 – оплата за участь в роботі команди з реалізації проектів; Q_5 – оплата вислуги років, зростання якості життя; Q_6 – оплата за участь в роботі ініціативних груп; Q_7 – надбавки, персональні виплати, що не враховуються положенням про посаду;

Q_8 – штрафи по санкції – компенсації за збитки, передбачені законом; Q_n – компенсаційний пакет – виплати передбачені КЗпП та можливостями компанії.

Це не просто система обчислення фонду оплати праці, це концепція компенсаційної політики, основне завдання якої полягає в створенні атмосфери заробляння (а не одержання) грошей [8].

Модель запропонованої системи стимулювання наведена на *рис. 1*.

ВИСНОВКИ

Вдосконалення банківської стратегії управління персоналом повинно передбачати створення механізму ефективного стимулювання праці, який би забезпечив: наближення інтересів банку 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, системи гнучкої адаптації працівників до кон'юнктури ринку; тісний взаємозв'язок сучасних банківських форм і методів стимулювання зі складністю та результативністю праці. Формування дієвого механізму винагороди персоналу банку має базуватися на постійному його вивченні.

При цьому особливо актуальними стають процеси постійної діагностики і моніторингу системи стимулювання персоналу; складності, напруженості та ефективності виконуваних ним обов'язків, ступінь їх урахування у різних формах стимулювання працівників, що забезпечує пошук дієвих методів заохочення до ефективної праці. Такий погляд на роботу з персоналом у нових умовах не тільки відповідатиме сучасним світовим підходам до управління, але й дасть змогу коригувати застосування зарубіжного досвіду управління з урахуванням реалій, в яких опинилась нині наша держава. ■

ЛІТЕРАТУРА

- 1. Богацька Н. М.** Значення мотивації праці персоналу для досягнення цілей підприємства / Н. М. Богацька, І. О. Демчук // Регіональна економіка. – 2009. – № 6. – С. 11 – 17.
- 2. Данилевич Н. С.** Особливості мотивації працівників банку / Н. С. Данилевич, Н. П. Желтова // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2013. – № 1(5). – С. 80 – 86.
- 3. Циганова Н. М.** Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінювання та вдосконалення / Н. М. Циганова // Банківська справа. – 2007. – № 3. – С. 61 – 63.
- 4. Паладій М. І.** Сучасні підходи до мотивації праці банківського персоналу / М. І. Паладій // Банківська справа. – 2010. – № 5. – С. 29 – 31.
- 5.** Офіційний сайт ПАТ КБ «Приватбанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.privatbank.ua>
- 6.** ТОП 10 кращих роботодавців. Інтернет-опитування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://blog.rabota.ua>
- 7. Кебас М. О.** Системность эффективной мотивации / М. О. Кебас // Управление персоналом: Украина. – 2010. – № 4. – С. 52 – 55.
- 8. Гетьман О. О.** Вдосконалення системи стимулювання праці на вітчизняних сервісних підприємствах / О. О. Гетьман, А. А. Салімов // Молодий вчений. – 2015. – № 5. – С. 12 – 16.

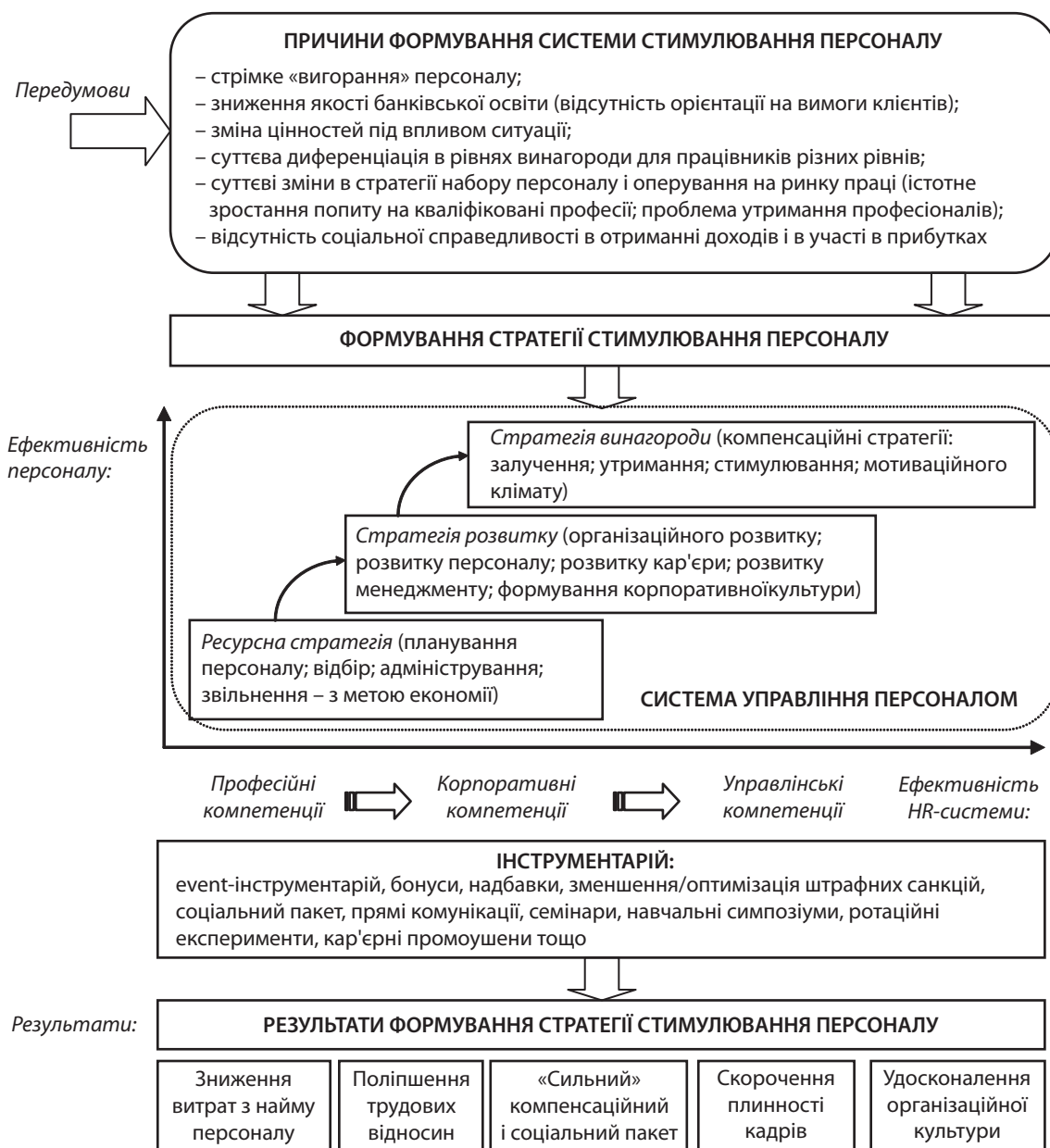


Рис. 1. Модель побудови ефективної системи стимулювання персоналу банку

Джерело: авторська розробка.

REFERENCES

Bohatska, N. M., and Demchuk, I. O. "Znachennia motyvatsii pratsi personalu dlia dosiahnennia tsilei pidpriemstva" [Value Motivation of staff to achieve the objectives of the enterprise]. *Rehion-alna ekonomika*, no. 6 (2009): 11-17.

Danylevych, N. S., and Zheltova, N. P. "Osoblyvosti motyvatsii pratsivnykiv banku" [Features motivation of employees]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, no. 1 (5) (2013): 80-86.

Hetman, O. O., and Salimov, A. A. "Vdoskonalennia systemy stymuliuvannia pratsi na vitchyznianskykh servisnykh pidpriemstvakh" [Improving the system of incentives for domestic labor service enterprises]. *Molodyi vchenyi*, no. 5 (2015): 12-16.

Kebas, M. O. "Sistemnost effektivnoy motyvatsii" [System efficiency motivation]. *Upravlenie personalom: Ukraina*, no. 4 (2010): 52-55.

Ofitsiynyi sait PAT KB «Pryvatbank». <http://www.privatbank.ua>

Paladii, M. I. "Suchasni pidkhody do motyvatsii pratsi bankivskoho personalu" [Modern approaches to motivation of bank staff]. *Bankivska sprava*, no. 5 (2010): 29-31.

"TOP 10 krashchykh robotodavtsiv" [Top 10 best employers]. <http://blog.rabota.ua>

Tsyhanova, N. M. "Systema motyvatsii bankivskoho personalu: problemy otsiniuvannia ta vdoskonalennia" [The system of bank staff motivation: problems of evaluation and improvement]. *Bankivska sprava*, no. 3 (2007): 61-63.