



СЕРІЯ «ЕКОНОМІКА»

УДК 336.71

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-12\(14\)-108-117](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-12(14)-108-117)

Абрамова Ірина Олександрівна кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Луцький національний технічний університет, вул. Львівська, 75, м. Луцьк, 43000, тел.: (0332) 78-99-43, <https://orcid.org/0000-0002-1241-0520>

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ

Анотація. Успіх функціонування банку, його імідж, надійність, репутація, стабільність, здатність впроваджувати інноваційні технології та ефективність діяльності залежать від персоналу банківську, їх рівня професійної освіти, компетенції та вміння працювати на ринку. Це обумовлено високою конкуренцією та необхідністю удосконалювати якість обслуговування. Головною рисою управління персоналом банку є зростаюча роль працівника як особистості. Формування результативності діяльності персоналу потребує застосування мотиваційних механізмів. На сьогоднішній день мотивація персоналу це основний інструменти забезпечення ефективного використання ресурсів та відповідно ефективності діяльності банку. Система мотивації персоналу банку це ключовий фактор підвищення ефективності праці. Мотивація банківських працівників, сприяє розвитку комфортних умови праці, запровадженні передових форм та методів управління, необхідністю надавати співробітникам інформацію про все, що відбувається в банку, щоб збільшити їх внесок в результати діяльності установи.

В основі поведінки персоналу лежать особисті мотиви, тому головне завдання керівництва банку полягає в активізації внутрішнього спонукання співробітників банку до активної трудової діяльності. Основними з них є: зацікавленість у роботі, потреба в активній діяльності, задоволення від праці, атмосфера позитивної мотивації у трудовому колективі.

Предметом статті є теоретико-методичні засади системи мотивації персоналу банку.

Завдання написання статті є наступними:

- дослідити сутність та елементи системи мотивації персоналу банку;
- розглянути методичні підходи до оцінки системи мотивації персоналу банку.



Наукові методи дослідження, які використано: системного аналізу та синтезу; логічного узагальнення, табличний та графічний.

Таким чином, у статті проведено дослідження сутності понять «мотивація персоналу», систематизовано теорії мотивації та методики оцінки системи мотивації персоналу, сформовано модель оцінки мотивації персоналу банку.

Ключові слова: мотивація, персонал, банк.

Abramova Iryna Oleksandrivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Lutsk National Technical University, Lvivska St., 75, Lutsk, 43000, tel.: (0332) 78-99-43, <https://orcid.org/0000-0002-1241-0520>

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF BANK STAFF MOTIVATION

Abstract. The success of the bank's operation, its image, reliability, reputation, stability, ability to implement innovative technologies and operational efficiency depend on the banking staff, their level of professional education, competence and ability to work in the market. This is due to high competition and the need to improve the quality of service. The main feature of the bank's personnel management is the growing role of the employee as an individual. The formation of the effectiveness of personnel activities requires the use of motivational mechanisms. To date, staff motivation is the main tool for ensuring the effective use of resources and, accordingly, the effectiveness of the bank's activities. The bank's staff motivation system is a key factor in improving work efficiency. The motivation of bank employees contributes to the development of comfortable working conditions, the introduction of advanced forms and methods of management, the need to provide employees with information about everything that happens in the bank in order to increase their contribution to the institution's performance. At the heart of staff behavior are personal motives, therefore the main task of the bank's management is to activate the internal motivation of bank employees for active work. The main ones are: interest in work, the need for active activity, satisfaction from work, an atmosphere of positive motivation in the work team.

The subject of the article is the theoretical and methodological principles of the bank's personnel motivation system.

The tasks of writing an article are as follows:

- to investigate the essence and elements of the bank's personnel motivation system;
- consider methodical approaches to evaluating the bank's staff motivation system.

Scientific research methods used: system analysis and synthesis; logical generalization, tabular and graphic. Thus, the article researched the essence of the



concept of «staff motivation», systematized motivation theories and methods of assessing the staff motivation system, and formed a model for assessing the bank's staff motivation.

Keywords: motivation, personnel, bank.

Постановка проблеми. Одним з ключових внутрішніх факторів ефективної діяльності банку є підвищення продуктивності праці всіх категорій працівників (керівників, спеціалістів, обслуговуючим персоналом та інших категорій) з метою ефективного функціонування банківської установи. Водночас рівень продуктивності праці залежить від сформованою вищим керівництвом системи мотивації з врахуванням потреб працівників як ключового інструменту мотивації персоналу.

Сучасні реалії діяльності банків свідчать про обмеженість або ж повну відсутність мотивації персоналу банку. Як наслідок працівники банківських установ не проявляють ініціативу, бояться брати на себе відповідальність, не обізнані з цілями, задачами діяльності. Тому актуалізуються питання пошуку ефективного комплексного мотиваційного механізму з використанням морального, матеріального та соціально-психологічного стимулювання.

На основі проведеного опитування керівників банківських установ встановлено, що найбільш актуальними проблемами управління персоналом у сучасних умовах банківського сектору є:

- низька мотивація персоналу у зв'язку з незадовільним рівнем оплати праці при надмірній завантаженості персоналу та роботою у понаднормовий час;
- опір змінам;
- небажання співробітників навчатися, що свідчить про демотивованість персоналу.

Проте сьогоденні кризові умови, спричинені російською військовою агресією та пандемією вірусу CoVID-19 є фактором посиленої конкурентної боротьби за клієнта, що вимагає командної роботи та згуртованих дій персоналу банку. Відповідно актуалізуються питання для керівників банку щодо розуміння сутності та основних елементів мотивації персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Власне дослідженням теоретичних та прикладних аспектів формування мотиваційних механізмів персоналу банку присвячені праці сучасних науковців, зокрема: Н. Юрчука [1], Н. Циганової [2], Циганюк Д. [3], Посмітна М. [4] та інші.

Проте, незважаючи на значну кількість досліджень, присвяченим дослідженням теоретичних та прикладних аспектів мотивації персоналу з точки зору загальної організаційної проблематики, деякі питання у частині дослідження особливостей формування мотивації праці працівників банківських установ потребують поглибленого вивчення з врахуванням специфіки банківської діяльності.



Мета статті – дослідження основних наукових підходів до розуміння поняття «мотивація персоналу», теоретичний аналіз елементів управління; формування моделі аналізу системи мотивацій персоналу банку.

Виклад основного матеріалу. Розглядаючи сутність поняття «мотивація» об'єкту мотивації (працівники банківської установи) за різними науковими джерелами, можна стверджувати, що існує значна кількість трактувань сутності цього поняття (таблиця 1.1). Враховуючи напрацювання вчених щодо розуміння сутності поняття мотивація, вважаємо, що «мотивація» - процес спонукання через дію внутрішніх та зовнішніх стимулів до розвитку та праці з метою досягнення особистісних цілей та цілей діяльності банку. Відповідно з мотивацією тісно пов'язано застосування наступних понять - зусилля; індивідуальна потреба і організаційні цілі. Спроби мотивації працівників пов'язані з усвідомленням потреби у створенні ефективних систем управління. Тому вчені та практики намагалися розробити певні теорії та

Таблиця 1.1.

Сутність поняття «мотивація персоналу»

Об'єкт дослідження	Автор або колектив авторів	Визначення
Підприємство	Мочерний С.В.	«Мотивація – це усвідомлене та цілеспрямоване спонукання робітника до роботи шляхом постійного впливу на його інтереси, цілі, потреби» [5]
	Дикань Н., Борисенко І.	«Готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу» [6]
	Мурашко М.І.	«Мотивація – це сукупність об'єктивних і суб'єктивних факторів, які змушують індивідуума поводитись доцільним або необхідним чином. Мотивація працівників – одне з найбільш важливих завдань керівника. Успіху домагається керівник, який має добре розвинуті здібності спонукати працівників до більш високого рівня напруження їх зусиль і, в кінцевому підсумку, до виконання роботи» [7]
	К.К.Платонов	«Під мотивацією слід розуміти психічне явище, сукупність мотивів» [8]
	Колектив авторів під редакцією Дятлова В.А.	«Мотивація – це прагнення працівника задовольнити власні потреби та отримати певні блага через здійснення трудової діяльності» [9]
Банківська установа	Н.Циганова	«Мотивація в широкому розумінні слова означає процес спонукання до дії для досягнення особистих цілей та цілей банку. Тут особливе значення має саме поєднання цілей, бо якщо мова буде лише про особисті цілі або про групові цілі, то у кожному з цих випадків ми не можемо говорити саме про мотивацію як функцію банківського менеджменту» [2]
	Н. Юрчук	«Мотивація — це діяльність, метою якої є активізація людей, що працюють в банку, ефективніше працювати. Це визначення показує тісний взаємозв'язок управлінського і індивідуально-психологічного вмісту мотивації» [1]
	В. Міщенко	«Вбачає мотивацію як реалізацію конкретних завдань, зокрема: досягнення; система участі; навчання; відданість; корпоративна культура; винагорода; мотивація організацією та управлінням; визнання (полягає в тому, щоб розпізнавати й помічати успіхи в діяльності працівників та цінувати їхній внесок у збільшення добробуту банку» [10]
	Зянько В.В.	«Мотивація працівників банку полягає в тому, щоб усі члени команди виконували роботу відповідно з делегованими їм завданнями і керуючись планом» [11]

Примітка. Сформовано автором за джерелами [1;2;5-10]

рекомендації, які б підвищували продуктивність праці працівників та сприяли якісному та швидкому виконанню поставлених завдань. Проте зміна свідомості, технологій та інструментів управління персоналу призводила до зміни теорій мотивації.

Сучасній науковій думці відомі наступні теорії мотивації: змістовні (базуються на дослідження потреб людини) та процесійні (досліджують важливість винагород як спонукальної складової діяльності персоналу. Зупинимось детально на розгляді вищезазначених теорій (таблиця 1.2.).

Отже, за результатами таблиці можна стверджувати, що підходи до мотивування персоналу змінювались протягом багатьох століть. Проте, сучасні мотиваційні механізми тісно пов'язані з більшістю як змістовних, так і процесійних теорій мотивації з домінуванням матеріальної складової, водночас з використанням з відповідним впливом гігієнічних, первинних та вторинних факторів.

Таблиця 1.2.

Теорії мотивації та їх характеристика

Теорії мотивації	Характеристика	Група теорій
1	2	3
Теорія мотивації А. Маслоу	Теорія базується на твердженні, що усі потреби поділяються на 2 типи: первинні та вторинні, при чому не задовільнивши первинні потреби, людина не здатна до задоволення потреб вторинного типу	Змістовні
Теорія Фредеріка Герцберга	Базується на розмежуванні гігієнічних та мотиваційних факторів, тобто науковець обґрунтував двохфакторну модель	
Теорія Девіда Мак Клеелланда	За даною теорією, структура потреб характеризується трьома факторами: бажанням бути успішним, прагненням влади та визнання. При цьому поняття успіху стає як не похвала і визнання від колег, а як персональні досягнення в активній діяльності, готовність приймати участь у складних рішеннях та нести персональну відповідальність.	Процесійні
Теорія мотивації Л. Портера - Е. Лоулера	Вона побудована на поєднанні елементів очікування та справедливості. Введено взаємний зв'язок між винагородою та досягнутими результатами. Л. Портер і Е. Лоулер зробили три змінні, які впливають на величину винагороди: усвідомлення своєї ролі в процесі праці, витрачені зусилля, особистісні якості людини та її здібності. Елементи очікування виявляються, що працівник характеризує винагороду згідно з витраченими зусиллями і вірить, що дана винагорода є адекватна докладеним зусиллям.	
Теорія справедливості С. Адамса	За теорією справедливості, мотивація оцінюється працівником системно враховуючи оцінку винагороди, виданих працівникам, які працюють в такому ж системному оточенні. Тобто працівник порівнює винагороду особисту з винагородою колеги і відповідно очікує справедливого її розподілу відповідно до результатів праці.	

Примітка. Сформовано автором за джерелом [12]



Залежно від того, які задачі вирішує мотивація, виділяють наступні типи мотивації:

1-ий тип – застосовується шляхом впливу на людину ззовні, закликають до роботи визначені мотиви, які схиляють людину робити певні дії, які приводять до бажаного, результату. При цьому типі мотивування потрібно знати, що спонукає людину, які мотиви до потрібних дій та як викликати певні мотиви.

2-ий тип мотивації має задачу - формувати мотиваційну структуру людини. Другий тип несе в собі характер виховної та освітньої роботи та не пов'язаний певними діями і результатами, котрі хочуть одержати від людини у підсумку його роботи.

Отже, такий тип мотивації вимагає багато зусиль, знань та здібностей для його виконання. Проте його результати в загальному істотно перевершують результати мотивування першого типу. Банки, котрі засвоїли його та використовують у своїх практиках, можуть значно краще керувати своїми підлеглими. Перший та другий типи мотивування не потрібно протиставляти, бо в теперішній практиці управління керовані банки хочуть сполучити ці типи мотивування в один. Водночас мотивація персоналу банківської установи має певні специфічні складові. На рисунку 1.1 подано складові мотивації персоналу банку.

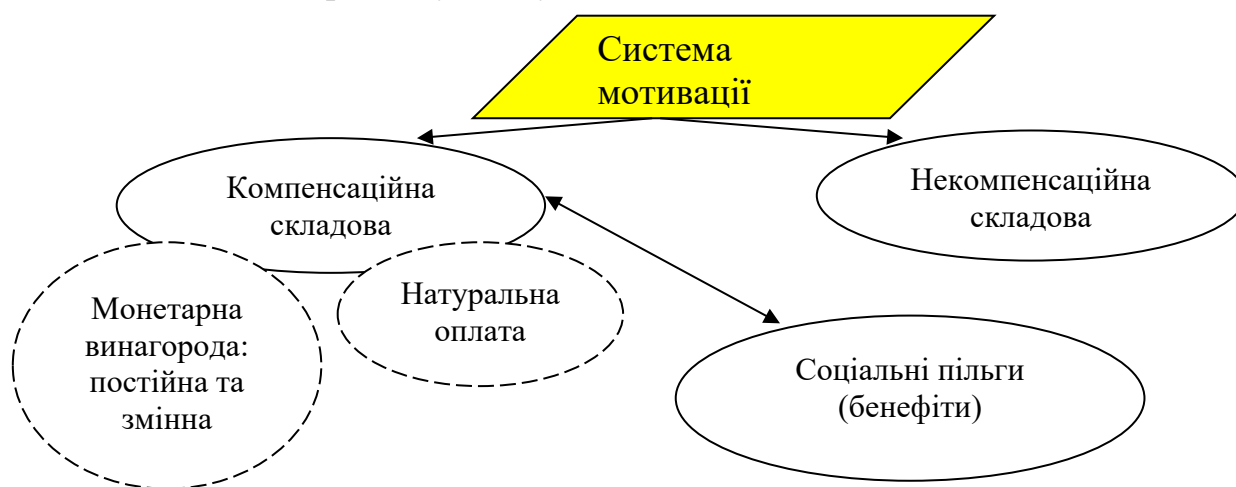


Рис.1.1 Складові мотивації персоналу банку

Примітка. Сформовано автором за джерелом [13]

Отже, усі грошові форми оплати становлять монетарну компенсаційну компоненту, а товари та послуги, які надаються персоналу замість грошової винагороди-натуральну компоненту. Решта видів винагород становлять не компенсаційну складову мотивації.

Відповідно до монетарної складової мотивації відносяться постійна (базовий оклад, доплати та надбавки), а також змінна складова. Компоненти змінної складової представлено на рисунку 1.2.

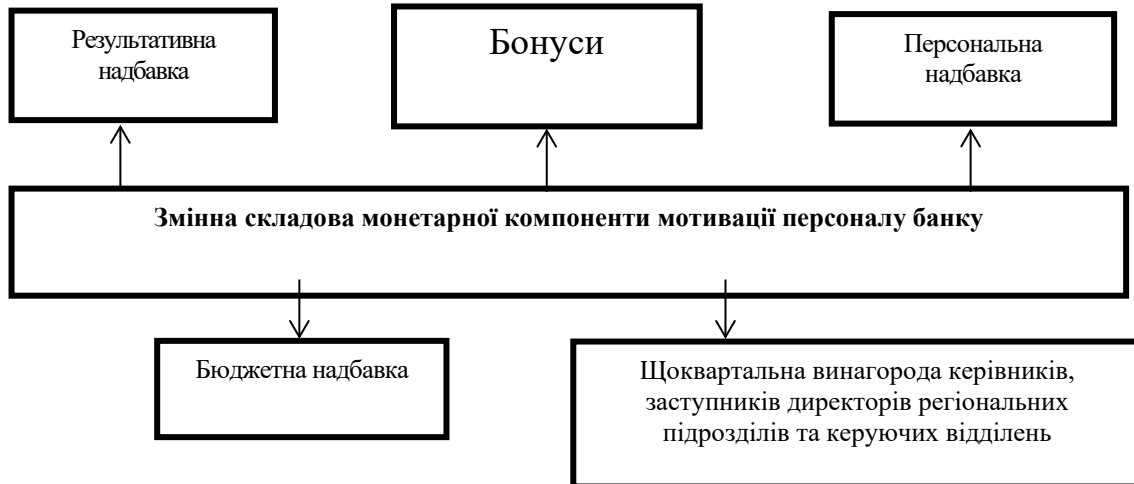


Рис.1.2. Компоненти змінної складової монетарної мотивації персоналу банку

Примітка. Сформовано автором за джерелом [13]

До соціальних пільг у системі мотивації працівників банку відносять: навчання, туристичні путівки, харчування, страхування та ін. Водночас до не компенсаційної складової мотивації персоналу варто віднести морально-психологічний клімат у колективі, умови праці, можливість самореалізації, задоволення від роботи та ін.

Водночас виділяють матеріальну і нематеріальну мотивації. Формами нематеріальної мотивації є корпоративно-системні (вільний час, кар'єрне просування, корпоративні заходи та корпоративна культура та ін.), соціально-психологічні (загальне визнання, нагородження грамотами та дипломами, взаємодопомога та взаємозближення колективу) та соціально-побутові методи стимулювання персоналу банку (внесення результатів досягнень до записів у трудову книжку, надання можливості вивчати іноземну мову та ін.). Важливим для формування ефективної системи є використання різних груп методів мотивації персоналу, зокрема: примушення, винагороди, солідарності; позитивних, негативних; економічних, організаційних, моральних та соціально-психологічних, а також інших.

Важливим елементом формування ефективної системи управління персоналу є діагностика рівня мотивації працівників з метою визначення рівня задоволеності персоналу умовами праці, винагородою, особистісним розвитком та інших потреб. Наявність управлінського обстеження рівня мотивації персоналу є основою для формування стратегії розвитку персоналу та кадрової політики. Сучасній науці відома значна кількість методик оцінки системи мотивації, які поділяються передбачають проведення факторно-критеріального аналізу, проведення тестування та опитування працівників, а також використання кількісної оцінки за допомогою коефіцієнтів, які дозволяють оцінити рівень морального, матеріального стимулювання, умов праці та соціально-трудова відносин у колективі.



Систематизацію сучасних методичних підходів аналізу системи мотивації персоналу подано у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Методики оцінки системи мотивації персоналу

Сутність методики	Автор або колектив авторів	Напрямки та показники для аналізу
1	2	3
Оцінка системи мотивації на основі двох складових: матеріальної та нематеріальної мотивації	Рихлевич Л	Аналіз фонду оплати праці; Рівня диференціації заробітної плати; аналіз методів нематеріальної мотивації та особливостей їх впровадження. Недоліки та переваги та визначення мотиваційного ефекту
Оцінка системи мотивації персоналу з використанням методу динамічного нормативу з градацією ієрархічності показників	Попадюк О.	Показники I рівня ієрархії (базові показники): співвідношення середньої заробітної плати на досліджуваному підприємстві та середньої заробітної плати в регіоні; фонд змінної частини середньої заробітної плати на підприємстві; Показники II рівня ієрархії: коефіцієнт стабільності персоналу; Показник III рівня ієрархії – валовий дохід (виручка від реалізації); Показник IV рівня ієрархії – прибуток банку
Методика, яка передбачає оцінку внутрішньої мотивації працівника, яка базується на аналізі значимістю та змістом роботи, яку виконує працівник	Хекман Р., Олдхем Г.	Основним показником є мотиваційний потенційний бал
Тест «Мотиваційного профілю працівника»	Ш.Річі, П. Мартін	Аналіз впливу конкретних 12 чинників на стан мотивації персоналу
Оцінка системи мотивації персоналу з використанням коефіцієнту індивідуальної мотивації кадрів	І.Суворова, О. Борисенко	Основними показниками для проведення оцінки є коефіцієнти індивідуального внеску у вирішення завдання та коефіцієнт індивідуальної кваліфікації фахівця
Оцінка на основі факторно-критеріальної моделі	Кушнерик О.В.	Оцінка за показниками кількості, якості праці та складності праці

Примітка. Сформовано автором за джерелом [6]

Отже, використовуючи напрацювання вчених щодо оцінки системи мотивації персоналу, вважаємо, що оцінки мотивації персоналу банку повинна



відбуватись з використанням методів коефіцієнтів та експертного опитування. Відповідно ключовими напрямки оціни системи мотивації персоналу банку є оцінка матеріального стимулювання, нематеріального стимулювання, що включає оцінку ефективності використання моральних стимулів, умов праці та стимулів професійно-кваліфікаційного росту, що дасть можливість кількісно оцінити існуючу в банку систему стимулювання персоналу.

Водночас з метою виявлення мотиваційних чинників, які мають найбільший вплив на мотивацію персоналу банку варто використовувати тест Ш. Річі та П.Мартіна, що дозволяє визначити, який з 12 ключових чинників мотивації є найдієвішим для конкретного працівника банку.

Висновки. Таким чином, високий рівень вмотивованості персоналу банку може бути досягнутий лише за умови комплексного використання різних методів та форм мотивації, їх збалансованого поєднання з врахуванням потреб працівників та цілей діяльності банку.

Література:

1. Юрчук Н. П., Захарчук Д. В. Мотивація персоналу в системі управління банку. *Агросвіт*. 2018. № 9. С. 64–70.
2. Циганова Н.В. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінки та удосконалення. *Банківська справа*. 1999. № 3. С. 61-63.
3. Циганюк Д.Л. Стратегічне управління розвитком soft skills як метод трудової мотивації банківських працівників. *Фінансовий простір*. 2015. № 2. С. 352–355.
4. Посмітна М. В. Проблеми трудової мотивації співробітників банку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. № 2 (45) С. 286–289.
5. Мочерний С.В. Економічний словник – довідник. К.: Феміна, 2010. 368 с.
6. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посібник. К.: Знання, 2008. 389 с.
7. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. К.: Знання, 2008. 435 с.
8. Музика О.О. Взаємозв'язок мотивації і здібностей у становленні творчої обдарованості. Електронний ресурс. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/3323/1/1.pdf>.
9. Травін В. В. Основи кадрового менеджменту: Практик. Посібник / Травін В. В., Дятлов В. А. 3-е вид., випр. і доп.: Справа, 2001. 336 с.
10. Кириченко О.А., Міщенко В. І. Банківський менеджмент: підручник. Київ : Знання, 2005. 831с.
11. Зянько В.В., Коваль Н.О., Тептя О.В. Банківський менеджмент. Навчальний посібник. Вінниця, ВНТУ, 2007. – 148 с.
12. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. К.: КНЕУ, 2011. 397 с.
13. Данилевич Н.С., Желтова Н.П. Особливості мотивації працівників банку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2013. – №1 (5). С. 80–86.

References:

1. Yurchuk, N. P. & Zakharchuk, D. V. (2018). Motyvatsiia personalu v systemi upravlinnia banku. *Agrosvit*, 9, 64–70 [in Ukrainian].
2. Tsyhanova, N.V. (1999). Systema motyvatsii bankivskoho personalu: problemy otsinky ta udoskonalennia. *Bankivska sprava*, 3, 61-63. [in Ukrainian].
3. Tsyhaniuk, D.L. (2015). Stratehichne upravlinnia rozvytkom soft skills yak metod trudovoi motyvatsii bankivskykh pratsivnykiv. *Finansovi prostir*, 2, 352–355 .



4. Posmitna, M. V. (2012). Problemy trudovoi motyvatsii spivrobitnykiv banku. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 2 (45), 286–289 [in Ukrainian].
5. Mochernyi, S.V. (2010). *Ekonomichnyi slovnyk – dovidnyk*. Kyiv: Femina [in Ukrainian].
6. Dykan, N.V. & Borysenko I.I. (2008). *Menedzhment [Managment]*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
7. Murashko, M. I. (2008). *Menedzhment personal [Personnel Management]*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
8. Muzyka, O.O. (2018). *Vzaiemozviazok motyvatsii i zdibnostei u stanovlenni tvorchoi obdarovanosti*. Retrieved from: <http://eprints.zu.edu.ua/3323/1/1.pdf> [in Ukrainian].
9. Travin, V. V. & Diatlov V. A. (2001). *Osnovy kadrovoho menedzhmentu [the basics of personnel management]*. Sprava [in Ukrainian].
10. Kyrychenko, O.A. & Mishchenko, V. I. (2005). *Bankivskyi menedzhment [Bank management]*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
11. Zianko, V.V., Koval, N.O., Teptia, O.V.(2007). *Bankivskyi menedzhment [Bank management]*. Vinnytsia: VNTU [in Ukrainian].
12. Kolot, A. M. (2011). *Motyvatsiia personalu [Staff motivation]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
13. Danylevych, N.S. & Zheltova, N.P. (2013). *Osoblyvosti motyvatsii pratsivnykiv banku. Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, 5, 80–86.