

**Бадзим О. С.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
Київський національний торговельно-економічний університет*

**Береснев С. М.**

*директор департаменту по роботі з персоналом  
ПАТ «Банк Михайлівський»*

**Badzym O. S.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Kyiv National Trade and Economic University*

**Beresnev S. M.**

*Director of Department on Work with a Personnel  
PJSC «Bank Mykhaylivskiy»*

## МОТИВАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

### PROFESSIONAL ACTIVITY MOTIVATION OF BANK STAFF

**Анотація.** У роботі охарактеризовано виключно важливе значення людських ресурсів, їх потенціал для банківських установ. Відстежено розвиток поняття «мотивація» та його сутність. Розглянуто один із найвідоміших підходів до визначення потреб людини та пояснено його особливості. Досліджено проблематику мотивації працівників банківських установ за сучасних умов та запропоновано методи для створення ефективної та збалансованої системи мотивації професійної діяльності банківського персоналу.

**Ключові слова:** мотивація, банк, потреби, заохочення, стимули.

**Вступ та постановка проблеми.** Реалії сучасного життя є дуже швидкоплинними. Розвиток науково-технічного прогресу, політичні, економічні та соціальні зміни зачіпають без винятку все, у тому числі й банківську сферу. Успіх функціонування банків, їх репутація, надійність та здатність адаптуватися за таких обставин залежать передусім від якості та оперативності роботи банківських працівників, рівня їх компетенції, освіти, особистих якостей, умінь працювати в умовах конкуренції та постійно вдосконалюватися.

З огляду на це, гостро постає питання мотивації професійної діяльності працівників та шляхів, завдяки яким вона буде здійснюватися. При цьому підхід до створення ефективної системи мотивації має враховувати безліч чинників, більшість з яких постійно змінюється – тобто дана система має бути ще й гнучкою. Усе це пояснює актуальність дослідження даного питання та його важливість для розвитку як окремих банківських структур, так і всієї банківської системи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження та аналіз шляхів підвищення продуктивності праці впродовж століть були необхідними працедавцям для досягнення високих результатів та отримання конкурентних переваг. Початкові теорії мотивації виходили з аналізу історичного досвіду поведінки людини і застосування простих стимулів спонукання: матеріального та морального заохочування, примусу. Проте саме активна розробка теорії мотивації почалась на початку ХХ ст.

Варто зазначити, що раніше особистість працівника не завжди враховувалася задля його мотивування, а більшою мірою лише його фізіологічні потреби. Однак зараз їй приділяється значна увага як із боку дослідників, так і з боку управлінців окремих структур. Так, наприклад, мотивація, на думку Б.Ф. Ломова [1, с. 63] та О.М. Леонтьєва [2, с. 157], є головним системотворчим чинником

діяльності людини, який сприяє усвідомленню, розкриттю її індивідуальних якостей, вияву і спрямуванню продуктивності та творчості. В.М. Гончаров і С.І. Радомський стверджують, що мотивація працівників виступає визначальним внутрішнім прагненням, а також сукупністю спонукальних причин діяльності та фактором спрямування дій людини задля досягнення певної мети [3, с. 30]. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі в основах менеджменту розглядають мотивацію як процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації [4].

**Метою** даної роботи є визначення шляхів для створення ефективної системи мотивації професійної діяльності банківського персоналу на прикладі ПАТ «Банк Михайлівський».

**Результати дослідження.** На нашу думку, успіх будь-якої організації, чи то фінансової, чи то виробничої сфери, майже на 70% залежить від уміло підібраних кадрів. Не виключенням із цього правила є банківська установа. Саме трудові ресурси, які працюють як єдина злагоджена команда та об'єднані однією метою, є запорукою успіху та процвітання банківської установи [5, с. 11]. Як показує практика, можна вкласти значні фінансові ресурси в рекламу, відкриття нових філіалів, проте це матиме лише тимчасові переваги перед конкурентами. Відсутність мотивованого та зацікавленого в успіху і процвітанні банківської установи персоналу зведе всі зусилля нанівець. Тому можна сказати, що якщо в банку є ефективно працюючий персонал, то він здатен залучити як усю необхідну інформацію, так і фінансові ресурси, а результатом буде перші позиції банку в рейтингу найбільш успішних банків України.

Вважаємо, що відношення працівника до виконання своїх обов'язків прямо пропорційно залежить від ступеню мотивації. Чим більше стимулів у працівника, тим

більше він зацікавлений продовжувати свою діяльність у банківській установі, а не поглядати у бік конкурентів, готовий викладатися на всі сто відсотків, адже впевнений у тому, що його цінують, прагне робити свій вклад задля спільної мети.

Слід відмітити, що мотивація в загальному розумінні – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. В управлінні мотивація – це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни у заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку трудового потенціалу на цій основі.

Слід також відзначити, що мотивація, яка також розглядається як процес, теоретично може бути представлена у вигляді шести стадій: 1 – виникнення потреб, 2 – пошук засобів задоволення цих потреб, 3 – визначення напрямків дій, 4 – виконання конкретних дій, 5 – отримання винагороди за дії, 6 – відчуття задоволення потреб [6, с. 16]. Проте зазначимо, що шлях до задоволення потреб людини може містити не всі шість стадій, але даний перелік найбільш об'єктивно дає уяву про особливості кожної.

Ми намагатимемося дослідити поняття «мотивації» на прикладі теорії потреб А. Маслоу. Зауважимо, за десятиріччя існування теорії її вивченням займалися численні дослідники, тому перед нами стоїть досить нелегке завдання знайти щось нове та поєднати з банківською установою. Суть теорії А. Маслоу зводиться до вивчення потреб людини і того, що предметом психології є поведінка, а не свідомість людини. Людиною керує бажання до задоволення більшої кількості потреб, і тому ця проблема напряму пов'язана з мотивацією. Особливість людини в тому, що протягом всього життя вона чогось бажає і повністю задовольнити свої потреби не може. Як тільки задовольняється одна потреба, то відразу ж виникає інша, оскільки це природа людини незалежно від її віку або сфери діяльності [7].

На підставі цього розділимо потреби людини на п'ять груп (рис. 1):

- фізіологічні потреби, необхідні для виживання людини: їжа, вода, відпочинок і т. д.;
- потреби в безпеці й впевненості в майбутньому – захист від фізичних й інших небезпек із боку навколишнього світу та впевненість у тому, що фізіологічні потреби задовольнятимуться і в майбутньому;
- соціальні потреби – необхідність у соціальному оточенні, спілкуванні з людьми, відчуття підтримки;
- потреби в пошані, у визнанні оточуючих і прагненні до особистих досягнень;
- потреба самовираження, тобто потреба у власному зростанні і в реалізації своїх потенційних можливостей.

Можна провести паралель між ієрархією потреб та розвитком кар'єри співробітника. Ранні стадії кар'єри характеризуються занепокоєнням про безпеку та засвоєнням організаційних цінностей. Приблизно за п'ять років увага співробітника зміщується на формування внутрішньої та зовнішньої професійної ідентичності. Бути визнаним професіоналом сприяє задоволенню потреби в повазі. Активна потреба в повазі спонукає співробітника до прагнення більшої автономії через просування по службі та виконання власноруч обраних проектів. Співробітник, який переслідує такі цілі, демонструє зростаючу самоефективність. Якщо це є широко поширеною характеристикою робочої сили банку, то банк стає більш конкурентоспроможним, а його операційна ефективність

покращується по мірі того, як його робоча сила стає більш витривалою та креативною. Збільшення повноважень та відповідальності в очікувані проміжки часу на кар'єрному шляху допомагає співробітникам задовольняти їх потреби в повазі та активізувати потребу у самоактуалізації.

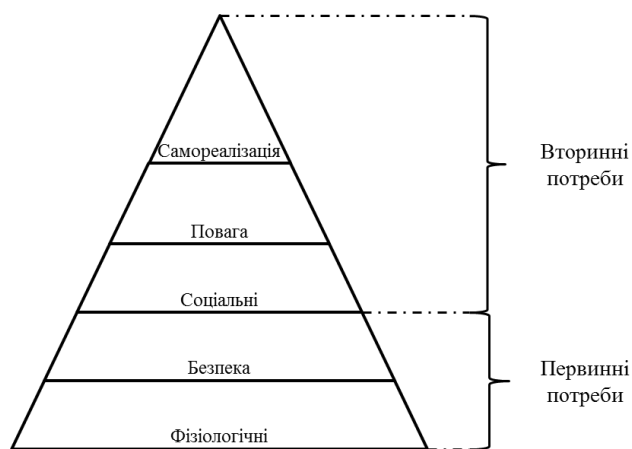


Рис. 1. Ієрархія потреб Маслоу

Ієрархія пояснює, що незадоволені потреби мають сильний мотивуючий ефект, ніж задоволені. Із цього можна зробити висновок, що мотивація співробітника та задоволення потреб, по суті, є майбутніми очікуваннями – вони хочуть вірити, що майбутні перспективи роботи мають більше потенціалу для задоволення їх потреб.

На превеликий жаль, у нинішніх працівників українських банків немає достатньої мотивації для того, щоб ефективно працювати. Насамперед це пов'язано з відсутністю стабільності в країні: політична, економічна ситуація є не стабільною, законодавство весь час змінюється, рівень безробіття збільшується, спостерігається відтік депозитів, банкрутство банків, недовіра населення тощо. Люди почувають себе в постійній напрузі, невизначеності, не відчують впевненості у завтрашньому дні, що, відповідно, відображається на роботі. Вже згідно з підходом Маслоу, потреби в безпеці (потреби нижчого рівня), не можуть бути задоволеними. Варто зазначити також і те, що згідно зі звітом конкурентоспроможності країн світу Global Competitiveness Report, який був представлений на Всесвітньому економічному форумі в Давосі 20 січня 2016 р., рівень надійності банків в Україні займає останнє 140-е місце з усіх країн [8].

Зазначимо, що відповідно до цього, на керівництво українських банків покладено величезне завдання: не тільки будувати свою діяльність зважливо, раціонально, а й сприяти тому, щоб персонал працював у заданому напрямку з найбільшою ефективністю. Ми вважаємо, що система мотивації професійної діяльності банківського персоналу повинна ґрунтуватися на факторах, які включають мотивацію як матеріальну, так і нематеріальну.

Зокрема, слід звернути увагу на те, що праця в банку носить колективний характер, результат окремо взятих працівників формує загальну картину. Тому мотивувати кожного працівника треба таким чином, щоб він усвідомлював, що його власне благополуччя та впевненість у завтрашньому дні залежать від фінансового стану банку, клієнтів та іміджу. Чим кращою буде робота персоналу, тим кращими будуть відгуки клієнтів та й довіра до банку в цілому. І це призведе до збільшення клієнтської бази з відповідним фінансовим зростанням, яке при правильних рішеннях керівництва має бути відчутним для працівників.

Більшість соціальних досліджень показують, що матеріальне стимулювання є одним із найдієвіших напрямків мотивації банківських працівників. Широке розповсюдження отримала система заохочення у вигляді участі у прибутках банку, що передбачає встановлення частки прибутку, з якої формується заохочувальний фонд. Розмір виплати заробітної плати залежить від обсягів прибутку та загальних результатів фінансової діяльності банку. Дана система, як правило, розповсюджується на управлінські кадри, які здатні реально впливати на прибутки.

Слід також додати, що всі співробітники є різними за віком, освітою, рівнем професійних навичок, звичками та інтересами, тому доцільним є проведення анкетування для визначення потенціалу того чи іншого співробітника. Першочергово треба звернути увагу на те, що розмір заробітної плати повинен відповідати професійним обов'язкам та відповідальності, яка покладається на працівника. Також значну роль відіграють періодичні премії, довгострокові бонусні винагороди та опціони, а також соціальний пакет (медичне страхування, службові авто, оплата професійного навчання тощо).

Нижче наведено приклад матеріальної мотивації працівників у ПАТ «Банк Михайлівський» (табл. 1).

Також дуже важливим є кар'єрне зростання. Якщо навіть робота буде цікавою, високооплачуваною, але без подальшого просування, втримати хорошого фахівця з великими планами на майбутнє практично неможливо, оскільки з часом йому стане нецікаво і робота здасться безглуздою. Бажання працювати краще виникає під впливом таких факторів, як: усні заохочення керівництва, рейтинги працівників, письмові подяки, про які буде знати весь колектив, особисті поздоровлення від керівництва з пам'ятними

датами та багато інших. Уміло використовуючи знання про ці фактори, роботодавець може, з мінімальними витратами для себе, домогтися від персоналу кращих результатів. До того ж треба розуміти, що винагороди, матеріальні вони чи ні, повинні робитися вчасно, виражатися в негайній і справедливій реакції на дії співробітників. У зв'язку з цим відмітимо, що непередбачувані заохочення мотивують краще, ніж передбачувані [9, с. 27].

Слід також приділяти увагу й ефективній корпоративній культурі, зокрема таким заходам, як упровадження стандартів корпоративної етики та поведінки, організація та безпека робочих місць, корпоративні святкові заходи, внутрішні та зовнішні спортивні та інтелектуальні змагання, корпоративна соціальна відповідальність тощо.

Нижче приведено приклад нематеріальної мотивації працівників у ПАТ «Банк Михайлівський» (табл. 2).

Особливістю роботи в банку є те, що незважаючи на наявність певних регламентів, клієнтська база є нестабільною, а попит на банківські продукти є змінним. І це потрібно враховувати при визначенні обсягів робіт та ставити реальні, виконувані задачі. Будь-які задачі повинні ставитися відповідно до цілей організації, опиратися на певну мету, а не на спонтанні дії керівництва. Між працівниками та керівництвом не повинно бути «прірви» в залежності від посад, повинні обговорюватися будь-які питання, комунікації повинні бути регулярними задля обміну думками чи ідеями. Проведення тренінгів із менеджменту та психології, на нашу думку, дасть змогу краще розуміти підлеглих та раціональніше спрямовувати їх роботу [10, с. 52].

Слід також зауважити, що робота в банківській сфері, так само як і мотивація цієї роботи, не може бути стандартизована чи узагальнена для всіх робітників чи пра-

Таблиця 1

Назва матеріальної бонусної винагороди	Характеристика
Персональна надбавка	Встановлюється з урахуванням професійної компетентності, рівня виконання покладених обов'язків, ініціативності, творчого характеру роботи, який визначається вимогами виконуваних функцій та ін. Її встановлення здійснюється на основі клопотання із зазначенням розміру надбавки та терміну її встановлення за поданням керівників структурних підрозділів
Щоквартальна винагорода керівників та ключових співробітників Головного офісу та керівників, заступників директорів регіональних підрозділів та керуючих відділень	Визначається як відсоток до посадового окладу, встановлений залежно від групи, до якої віднесено посаду, який визначається оцінкою виконання встановлених показників ефективності та коригується на коефіцієнт виконання стратегічних показників банку
Щомісячна винагорода співробітників	Визначається по результатах особистої або особистої та колективної діяльності, відповідно до систем матеріального стимулювання, що розроблені з урахуванням функціональних завдань співробітника
Додаткова винагорода	Визначається по результатах проведених акцій та конкурсів, відповідно до особистих або колективних результатів
Бонусна винагорода	Сумісно з компанією-партнером співробітникам банку, що працюють у підрозділах продаж, за результатами роботи нараховуються бонуси, за які можна придбати товари із запропонованого асортименту

Таблиця 2

Назва форми	Характеристика
Корпоративно-системні	Стимулювання навчанням і кар'єрним просуванням; розвиток корпоративної культури, проведення корпоративних заходів, випуск корпоративного видання, створення внутрішньокорпоративного web-ресурсу, формування позитивного зовнішнього іміджу організації і т. п.
Соціально-психологічні	Загальне визнання; подарунки за високі результати роботи і творчі досягнення, можливість безпосередньо звертатися до керівництва; створення комфортних умов праці; нагородження дипломами та грамотами; присудження почесних звань («Кращий працівник»); внесення записів досягнень у трудову книжку, взаємодопомога, згуртування колективу на основі емоційного зближення, участь у благодійних проєктах
Соціально-побутові	Надання можливості користуватись банківськими продуктами за пільговими тарифами; медичне страхування співробітників за рахунок банку, подарунки на свята і до днів народження; матеріальна допомога у випадках хвороби або смерті; надання можливості вивчати іноземну мову згідно з посадовими обов'язками працівника

цівників, потрібен саме індивідуальний підхід. Для цього потрібно мати у своєму штабі HR-менеджера (фахівця по роботі з персоналом), який із легкістю та професіоналізмом зможе провести всю необхідну роботу та порекомендувати, які методи мотивації краще застосовувати.

Для досягнення високих результатів у своїй діяльності банку слід використовувати систему ефективної мотивації працівників як комплекс заходів, що стимулюють персонал не лише до роботи, за яку платять гроші, але й до особливої старанності та активного бажання працювати саме в цій установі. Методи і форми мотивації персоналу, що входять до загальної системи мотивації в банку, необхідно постійно розвивати і вдосконалювати незалежно від певних звичаїв або встановлених моделей.

**Висновки.** Вважаємо, що система мотивації персоналу повинна бути направлена на збільшення ефективності бізнесу за рахунок зростання продуктивності праці

працівників. Досить успішною є система мотивації працівників – KPI. Така система мотивації ефективно впроваджена в Національному банку України.

Правильно підібраний «мотиваційний пакет» повинен нести індивідуальний характер та враховувати, по можливості, потреби кожного працівника. Цей пакет повинен містити як матеріальну сторону, так і нематеріальну. Адже похвала та можливість працівника відчувати свою значимість – це запорука успіху будь-якої установи.

Велику увагу необхідно приділяти навчанням працівників, залученню до участі у тренінгах та круглих столах, відрядженню для обміну досвідом в інші країни. Це сприятиме покращенню знань та удосконаленню кваліфікації працівників.

Отже, успіх діяльності банку на пряму залежить від мудрості керівництва та прийнятих ним рішень, адже його особистий приклад є свого роду мотивацією.

#### Список використаних джерел:

1. Ломов Б.Ф. К проблеме деятельности в психологии / Б.Ф. Ломов // Психологический журнал. – 1981. – Т. 2. – № 3. – С. 3–22.
2. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность / А.Н.Леонтьев. – М.: Политиздат, 1977. – 304 с.
3. Гончаров В.Н. Механизмы реализации основных принципов гуманизации труда и трудовой мотивации: [монография] / В.Н. Гончаров, С.И. Радомский, М.С. Радомская, О.В. Додонов. – Донецк: СПД Куприянов, 2006. – 200 с.
4. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори; пер. з англ. – М.: Справа, 1997. – 704 с.
5. Особенности управления персоналом в банках [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kerivnyk.info/2012/05/mysak.html>.
6. Гайдученко С.О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5-го курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування») / С.О. Гайдученко. – Х.: ХНУМГ, 2013. – 111 с.
7. Maslow A. Motivation and Personality // New York: Harper & Bros. 1954 – 369 p.
8. Украинские банки стали самыми ненадежными в мире [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://korrespondent.net/business/economics/3618231-ukraynskye-banky-staly-samymy-nenadezhnymy-v-myre>.
9. Одинцова Н.Г. Мотивация персонала банка как ключевой фактор повышения эффективности работы в условиях развития экономической деятельности / Н.Г. Одинцова // Региональная бизнес-экономика та управління. – 2013. – № 4. – С. 24–33.
10. Кебас М. Системность эффективной мотивации / М. Кебас // Управление персоналом: Украина. – 2010. – № 4. – С. 52–55.
11. Данилевич Н.С., Желтова Н.П. Особенности мотивации работников банка / Н.С. Данилевич, Н.П. Желтова // Социально-трудовые отношения: теория та практика. – 2013. – № 1 (5). – С. 80–86.
12. Кінан Т. Управління людськими ресурсами / Т. Кінан [HR-A3-RU 1/2013 (1514)], 2008.
13. Дейлі Р. Організаційна поведінка / Р. Дейлі [OB-A6-RU 1/2014], 2012.

**Аннотация.** В работе охарактеризовано исключительное значение трудовых ресурсов для банковских учреждений. Отслежено развитие понятия «мотивация» и его суть. Рассмотрен один из известнейших подходов к определению потребностей человека и его особенности. Исследована проблематика мотивации работников банковских учреждений в современных условиях и предложены методы для создания эффективной и сбалансированной системы мотивации профессиональной деятельности банковского персонала.

**Ключевые слова:** мотивация, банк, потребности, поощрения, стимулы.

**Summary.** The article describes the crucial importance of human resources for the banking institutions. The development of the «motivation» concept and its essence is monitored and one of the most famous approaches defining human needs and their features is considered in this article. There is the research of the problem concerning motivation of employees in banking institutions within current environment and recommended methods for creating effective and balanced professional activity motivation system of banking staff.

**Key words:** motivation, bank, needs, rewards, incentives.