



Державний вищий навчальний заклад  
«Українська академія банківської справи  
Національного Банку України»

Препринт серії № UABS MEN/2012/015

Гончарова М.Л., к.е.н., доцент, Турченко Т.В., к.е.н., доцент

Використання мотиваційних механізмів у банку

**Гончарова М.Л., к.е.н., доцент, Турченко Т.В., к.е.н., доцент**  
*ДВНЗ «Українська академія банківської справи НБУ»*

## **ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У БАНКУ**

На сьогодні мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Ринкова трансформація банківської системи обумовила об'єктивні зміни у змісті праці, трудових відносинах, використанні трудового потенціалу. Особливістю управління персоналом банку є зростаюча роль особистості працівника. Ефективність банківської діяльності стає переважно залежною від активізації людського фактора. У результаті цього процесу створюються нові цілі і засоби діяльності банку, нова стратегія і тактика, підвищується рівень знань і умінь персоналу банку, застосовуються нові технології банківською діяльністю, приходять нові кадри, і як результат – створення нових цінностей і норм професійно-психологічної культури колективу банку. У першу чергу це бажання і вміння працювати разом, колективно, задоволення від спільної роботи, відчуття особистої захищеності, надійності свого становища, пов'язаного з приналежністю до даного колективу банку.

На жаль, у працівників українських банків немає достатньої мотивації для ефективної роботи. Персонал банку не готовий брати на себе всю відповідальність в ході ухвалення рішень та їх виконання. Очевидно, більшість працівників не ототожнює себе з банком у цілому, не усвідомлює бажаність і корисність збігу своїх особистих інтересів з інтересами банку, їм не вистачає професіоналізму, зокрема для всебічної оцінки наслідків ухвалюваних рішень і адекватної реакції на динамічні зміни макроекономічної ситуації. Дотепер фахівці середньої ланки у своїх діях більше орієнтуються на поведінку більшості банків на вітчизняному ринку фінансових послуг, ніж на результати власного аналізу. Персонал банку є швидше групою фахівців, ніж єдиним організмом. З ряду напрямів відсутні раціональні і обов'язкові процедури взаємодії між підрозділами. В основному комунікації між відділами здійснюються через керівництво банку або ж непослідовно і випадково. Таким чином, співробітник банку, позбавлений постійної інтелектуальної та інформаційної підтримки колег з інших відділів, відчуває себе представником лише одного з підрозділів, а не банку в цілому. Тому його службова діяльність часто відображає не головні інтереси банку, а інтереси свого відділу, що вузько сприймається. Все це породжує проблеми, які важко вирішити перед керівництвом банку. Тому, на нашу думку, виходячи з виявлених проблем, основними завданнями з вдосконалення системи управління банком мають бути:

- посилення мотивації ефективної праці персоналу банку;
- підвищення рівня професійної підготовки співробітників;
- забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами, посилення стратегічних компонентів у діяльності керівництва банку;
- підвищення ролі підрозділів банку при вирішенні поточних, оперативних завдань.

Усе вищезазначене може бути реалізовано через гармонізацію інтересів керівництва банку та його персонал, залучення співробітників до процесу реального управління банком. Цей підхід можна віднести до розряду найтонших, складних, але найбільш ефективних управлінських інструментів. Працівник повинен бути залучений до таких управлінських процесів: аналізу, прогнозування, планування, розробки стратегії і тактики, організації і контролю роботи банку. Тоді він відчує свою причетність до роботи банку в цілому, відчує власну значущість.

Основою банківської праці є кваліфікована інтелектуальна (розумова) праця, яка виступає визначальним фактором, що забезпечує успіх в конкурентній боротьбі.

Працю банківських співробітників можна поділити на дві складових:

- 1) регламентована банківська праця, яка жорстко обмежується різними методами організаційно-розпорядчого впливу;
- 2) інтелектуальна (розумова) праця, яка в мінливому зовнішньому середовищі передбачає прояв ініціативи, ринкового мислення.

Відомий дослідник у галузі менеджменту П. Друкер вважає, що продуктивність працівника розумової праці визначається такими факторами:

1. Продуктивність працівника розумової праці потребує чіткої відповіді на питання: “ У чому полягає виробниче завдання?”.
2. Відповідальність за продуктивність праці цілком покладається на самого працівника.
3. Безперервна інноваційна діяльність повинна стати невід’ємною частиною розумової праці та включатися до виробничого завдання працівника розумової праці, який повинен відповідати за впровадження інновацій.
4. Працівнику розумової праці потрібно, з одного боку, постійно вчитися, а з іншого – постійно навчати.
5. Продуктивність працівника розумової праці визначається якістю виконаного завдання. Для підвищення продуктивності розумової праці необхідно розглядати її не як “витрати”, а скоріше як “капітал”. Необхідно щоб у працівників розумової праці було бажання працювати на дану організацію і надавати перевагу саме цьому варіанту ніж усіма можливими [ 4, с. 194-196 ].

Очевидним є той факт, що стимулювання інтелектуальної праці має важливе значення для зростання економічної ефективності праці. Продуктивність розумової діяльності в першу чергу повинна бути націлена на досягнення якості, при чому не мінімального рівня якості, а оптимального, а краще – максимального. Тільки після цього можна вести мову про кількісні результати роботи. Саме перед працівниками різних ланок управління в банку є завдання підвищення продуктивності розумової праці через якісне виконання завдання. Для цього необхідно застосовувати потужні механізми трудової мотивації. Дієвий мотиваційний механізм у банку являє собою систему економічних, організаційно-адміністративних, соціально-психологічних методів впливу на мотиви трудової поведінки працівників з метою розвитку в них внутрішньої потреби більшої трудової віддачі. Значною мірою саме

соціально-психологічні методи впливу на працівників визначають основні цілі та результати трудового процесу.

Сучасний менеджмент пропонує використовувати такі психологічні нормативні моделі, а саме:

1. Деонтологічна, або інституціональна. Модель відображає властиві економічній думці нормативні уявлення про належну організацію спільної діяльності; охоплює організаційну структуру управління, систему правової регламентації, яка визначає поведінку організації і її підсистем; встановлює права, обов'язки, функції й норми поведінки окремих працівників.

2. Феноменологічна, або актуальна модель. В основі цієї моделі сукупне ставлення суб'єктів колективної діяльності до своїх функцій, прав, обов'язків, інституціональних норм поведінки.

3. Онтологічна, або ідеальна модель. Модель відображає організацію кооперованої праці, яка ґрунтується на передумові, що поведінку людини визначають усвідомлення і прийняті нею вищі цілі суспільного розвитку [8, с. 279-280].

Перед керівництвом виникає питання, про те, яку з зазначених моделей обрати. На нашу думку, необхідно застосовувати соціальний підхід, який полягає у з'ясуванні місця і ролі особистості в діяльності банку через визначення соціального статусу працівника. Даний підхід допомагає визначити залежність соціальної ролі особистості від очікувань групи людей, колективу, пов'язаних з їх розумінням соціального статусу конкретної особистості. Людина звикає бути особистістю, у неї складається принципова установка до певного сприйняття умов діяльності та певної поведінки в цих умовах. Виходячи з цього, неможливо обрати якусь одну з наведених моделей управління мотиваційною поведінкою працівника. На практиці відбувається інтеграція цих моделей. Так, керівники середньої ланки за тією чи іншою нормативною моделлю і її приписами повинні бачити конкретних індивідів, реальну їх поведінку. Онтологічне регулювання поведінки не може забезпечити нормативне регулювання. Його ефективність нижча, чим більше приписи нормативної моделі відрізняються від реальної поведінки особистості. Працівники банку відрізняються один від одного соціально-психологічними характеристиками, тому не можна їх поведінку проконтролювати тільки формальними методами. У кожного керівника існує свій еталон мотиваційної поведінки, тобто регульований процес впливу на особистість. Зрозуміло, що еталон може бути різним, оскільки різні інститути соціалізації особистості висувають до особистості іноді суперечливі вимоги. Тому кожен банк має свою корпоративну культуру, свої нормативні й актуальні моделі поведінки, а моральні норми й суспільні цінності, можуть не збігатися з цінностями конкретного працівника, групи людей. Тому важливими елементами ефективного керівництва є навички індивідуальної роботи з людьми. Для цього керівнику необхідно знати загальні закономірності регулювання групової та індивідуальної поведінки, уміти розпізнавати психологічні особливості поведінки індивіда, тому що методи мотивування не можна зводити до формальних методів, до алгоритму управління.

*Висновки.* Сьогодні для керівництва банку для підвищення мотивації персоналу банку основним є використання потужних мотиваційних механізмів, не матеріальних методів мотивування, а саме соціально-психологічних: мотивування методом обміну досвідом (професійне навчання), мотив першого дня роботи, розкриття перспективи кар'єрного зростання, усвідомлення важливості виконуваної роботи, професійна гордість, еластичні умови робочого часу, уміння користуватися заохоченнями та обмеженнями та ін. Отже, особливістю сучасного менеджменту банку є підвищення ролі функції мотивації персоналу банку, застосування різних форм та методів стимулювання високопродуктивної праці, що призведе до підвищення фінансових результатів діяльності банку.

#### Список використаної літератури

1. Бесчастный Л. О механизме мотивации к научной и научно-технической деятельности в условиях рыночной экономики / Л. Бесчастный // Экономика Украины. – 1995. – № 8. – С.15-22.
2. Богиня Д. П. Відчуження праці в системі чинників розвитку трудового менталітету [Електронний ресурс] / Д. П. Богиня. – Режим доступу : <http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=8&n=23&c=268>.
3. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала [Электронный ресурс] / В. Верхоглазенко. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/hrm/hrm052.html?print>.
4. Друкер, Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI : учебное пособие / Питер Ф. Друкер; пер. с англ. :– М. : Издательский дом «Вильямс», 2007. – 288 с.
5. Лук'янченко Н. Д. Мотивація персоналу : навч. посібник / Н. Д. Лук'янченко, Л. Л. Бунтовська. – Донецьк , 2004. – 302 с.
6. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А Смит // Антология экономической классики. – Т.1. – М. : Экономика, 1993. – С. 27-29.
7. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посібник / М В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – С. 254-259.
8. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – [2-ге вид. випр., доп.]. – К. : Академвидав, 2007. – 576 с.