

УДК 331.1

МІКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Михайленко Н.О.

Херсонський національний технічний університет

Проведено теоретичний аналіз проблеми мотивації персоналу комерційного банку до ефективної діяльності. Досліджено мотиваційний процес і акцентовано увагу на необхідності розуміння фізіологічних і психологічних особливостей індивіда, що здатний свідомо аналізувати ситуацію, обирати мету і вибудувати план дій. Висвітлено питання необхідності реалізації мотиваційного моніторингу для відображення рівня і динаміки результатів діяльності з метою ефективного управління персоналом. Розроблено пропозиції щодо вдосконалення мотиваційного механізму з врахуванням особливостей галузі. Запропоновано використання методу рівномірної оптимізації і матриці відстаней за алгоритмом близького сусіда, що дозволить об'єднати в групи працівників з різним рівнем сили мотивації і виокремити основні напрями мотиваційного впливу.

Ключові слова: потреби, мотивація, стимули, персонал, комерційний банк, моніторинг, оптимізація.

Постановка проблеми. Формування стратегії розвитку, визначення тактичних заходів для забезпечення її досягнення, залучення і ефективного використання всіх наявних ресурсів спирається на зацікавленість виконавців. Результативність діяльності комерційного банку залежить від рівня мотивації його персоналу. В умовах високої внутрішньої і міжнародної конкуренції, нестабільності фінансового ринку, необхідності швидкого впровадження інноваційних технологій і підвищення якості обслуговування процес мотивації персоналу банку до ефективної діяльності і його удосконалення залишається ключовим важелем, що спроможний забезпечити сталий розвиток, стійке зростання показників, дійове управління персоналом. Не зважаючи на численні дослідження, серед фахівців досі не існує єдиної думки щодо вагомості окремих складових і причинно-наслідкових зв'язків процесу мотивації. А саме їх розуміння дає можливість повною мірою використати різні форми мотивації та забезпечити баланс між ними задля досягнення цілей комерційного банку через узгодження дій його окремих працівників і підрозділів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження різних аспектів мотивації привертають увагу філософів, психологів, соціологів з давніх часів. Впродовж минулого століття на тлі ґрунтовних висновків Аристотеля, Платона, Сократа щодо причин бажань, потреб і прагнень людини в західній психології з'явилися теорії мотивації, що здебільшого спиралися на пояснення поведінки людини наявністю в неї певних потреб і необхідністю їх задовольняти. Сучасні прикладні аспекти мотиваційної поведінки соціальної і економічної людини висвітлені в роботах таких відомих зарубіжних і вітчизняних психологів і економістів, як В. Врум, Ж. Нюттен, Х. Хекхаузен, Д. МакКлелланд, Ф. Тейлор, А. Маслоу, С.П. Ільїн, В.М. Данюк, А.М. Колот, О.І. Амоша, Д.П. Богиня, М.В. Семікіна та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на велику кількість достатньо обґрунтованих теорій мотивації, їх прикладних аспектів, які є теоретико-методологічною базою подальших досліджень, ціла низка питань практичного застосування мотиваційного механізму потребує подальшої конкре-

тизації і удосконалення. Так, розуміння сили, напрямку і часу поведінкової реакції персоналу, як відповідь на різні елементи системи мотивації, вміння їх підсилювати за допомогою конкретних інструментів мотиваційного механізму створює умови власної конкурентоспроможності комерційного банку. Тому потребують більш детального вивчення і узагальнення питання створення мотиваційного механізму впливу на ефективність діяльності персоналу банківських установ.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є теоретичний аналіз проблеми мотивації персоналу до ефективної діяльності та розробка пропозицій щодо вдосконалення мотиваційного механізму з врахуванням особливостей галузі.

Виклад основного матеріалу. Вважається, що вперше термін «мотивація» було вжито А. Шопенгауером при розгляді трьох форм прояву закону причинності, як внутрішнє, усвідомлене спонукання до дії [1]. Пізніше він став широко використовуватися в психології та соціології для пояснення поведінки людини, а наприкінці минулого століття мотивація стала розглядатися як одна із функцій управління, в тому числі в процесі трудової діяльності. Ефективність управління полягає в досягненні визначеного результату через залучення виконавців, а тому необхідно домогтися, щоб вони «забажали» його забезпечити. Досвід показує, що мотивація праці персоналу іноді здатна навіть певною мірою компенсувати брак інших функцій управління (організації, контролю тощо), а недостатня мотивація призводить до неповного використання потенціалу окремого виконавця, і як наслідок втрати потенціального результату.

Процес мотивації дуже складний, і хоча його розуміння не завжди дає суттєві переваги в управлінні ним, втім дозволяє виокремити ті компоненти, на яких варто зосередити увагу. На основі узагальнення існуючих теоретичних підходів мотиваційний процес можна представити як ланцюг певним чином взаємопов'язаних потреб, бажань і прагнень (рис. 1). Дослідження процесу мотивації працівників українських банків показують, що дії персоналу не можуть розглядатися лише як реагування і екстраполяція потреб. Мотиваційний процес має спиратися на розуміння фізіологічних і психологічних особли-

востей індивіда, що здатний свідомо аналізувати ситуацію, обирати мету і вибудовувати план дій. Поєднання і співвідношення внутрішніх стимулів і зовнішніх мотивів (тобто природного і набутого) дуже різняться не лише від рівня освіти, виховання, віку, а й залежить безпосередньо від моменту, оточення, його сприйняття тих чи інших цінностей, і врешті-решт самої організації.

Так, потреби, як причина працевлаштування чи пошуку роботи для молоді, насамперед пов'язані з необхідністю матеріального забезпечення самостійного існування (превалюють економічні потреби) і неповне задоволення цієї потреби, що проявляється в згоді на низький рівень оплати праці компенсується усвідомленням необхідності набути певний досвід.

Отже, при виборі роботи працівник не розглядає всі аспекти мотивації, а звертає увагу лише на ті, що є актуальними і важливими для нього ситуативно, в певний період часу і залежать здебільшого від сформованих мотивів і психологічних особливостей конкретної людини. Поділ на групи працівників умовний, однак він має існувати для застосування в подальшому тих чи інших інструментів мотиваційного механізму. Дослідження рівня сприйняття персоналом комерційних банків спонукальних мотивів свідчить, що він змінюється хвилеподібно здебільшого залежно від зміни рівня оплати праці і сприйняття справедливості винагорода. Насправді цей показник сильно корелює зі зміною рівнів номінальної і реальної заробітної плати (коефіцієнти кореляції 0,79 і 0,84). Причому зниження оплати праці є сильнішим демотиватором, а розмір впливу є більшим, ніж її підвищення (рис. 2).

Зниження, починаючи з 2012 р. реальної заробітної плати аж до 2015 р., ще й дотепер не компенсувалося її зростанням (рис. 3). Причому слід взяти до уваги і той факт, що в останні роки співвідношення між середньою заробітною платою по економіці і аналогічним показником в фінансовій та страховій діяльності теж змінилося не на користь останньої.

Так середня номінальна зарплата в фінансовій та страховій діяльності в 2010 р. перевищувала даний показник по економіці в 2,09 рази, а в 2017 р. в 1,81 [2]. Аналіз рівня зарплат, проведений Work.ua

в лютому 2018 р., свідчить, що різниця між очікуваннями здобувачів і пропозицією роботодавців збільшується (в 2016 р. вона складала лише 5,9%, в 2017 р. – 6,3%, в 2018 р. – 8,3%), не зважаючи на той факт, що пропонувані зарплати зросли за цей період більш ніж на 50% (в 2016 р. – 6179 грн., в 2018 р. – 9353 грн.) [3].

Отже, можна зробити висновок про справедливість висунутого припущення, що сьогодні домінуючими серед персоналу комерційних банків є матеріальні мотиви. Нажаль, сьогодні комерційні банки, як і більшість підприємств не аналізують дані щодо розподілу працівників за віком, стажем роботи саме в цій установі, причинами звільнення і не можуть виявити їх вплив на зміну рівня мотивації персоналу.

Дослідження показують, що серед персоналу комерційних банків маломобільною є категорія працівників старшого віку, які або не можуть змінити роботу через побоювання втрати хоч якогось доходу, або мають конкурентний рівень заробітної плати. Однак і ті, і інші недостатньо



Рис. 1. Мотиваційний процес

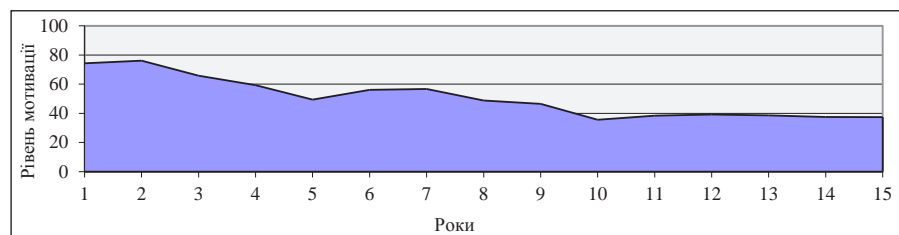


Рис. 2. Зміна рівня мотивації праці персоналу в залежності від тривалості періоду роботи

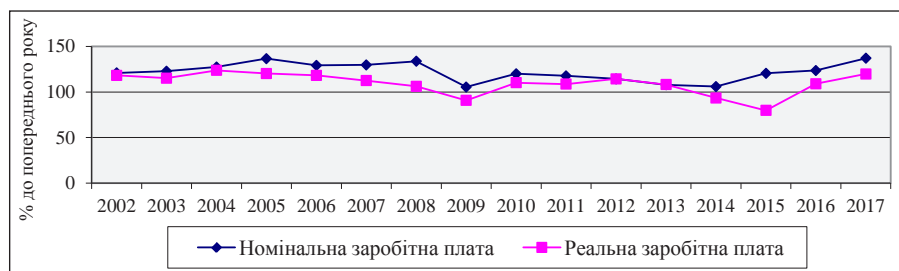


Рис. 3. Темпи зміни номінальної та реальної заробітної плати, % до попереднього року

мотивовані до ефективної роботи. Також на рівень мотивації впливають фактори «вигорання», які призводять до втрати зацікавленості у високому кінцевому результаті [4]. З точки зору дослідників-психологів основними причинами «вигорання» працівників комерційних банків є навантаження великим обсягом роботи, наслідки емоційного контакту з клієнтами, необхідність самостійного ухвалення рішень і відповідальність за них, інші стрес-фактори, що межують з внутрішнім дискомфортом. Як правило, проявами «вигорання» є або зниження рівня якості виконуваних професійних обов'язків, або погіршення стану власного здоров'я. З точки зору дослідників поведінкової економіки «вигорання» є наслідком невідповідності внутрішніх стимулів і зовнішніх мотивів очікуваним результатам, відчуття несправедливості і втрати задоволеності роботою.

З метою створення ефективної системи мотивації персоналу комерційного банку на основі вивчення важливості тих чи інших внутрішніх стимулів і зовнішніх мотивів, які є відображенням потреб працівників, пропонується здійснення багатовимірної класифікації за сукупністю оцінки потреб, що дозволяє об'єднати працівників в групи, для яких певні мотиви будуть найбільш дієвими. Для цього спочатку визначаються показники, що відображають рівень мотивації персоналу. Традиційно їх розподіляють за двома групами: матеріальні і нематеріальні. Дослідження показують, що нематеріальні складові системи мотивації все одно оцінюються працівниками через вимірювання їх альтернативної вартості. А якщо рівень матеріальної винагороди невеликий (або таким сприймається), вплив нематеріальних мотивів на результат діяльності суттєво знижується. Потім вибудовується рейтинг обраних показників, що попередньо стандартизуються. Одним із поширених способів, який для цього застосовується, є стандартизація методом рівномірної оптимізації [5]. У цьому випадку одиницею стандартизації буде фактичний варіаційних розмах:

$$z_i = \frac{x_i - x_{\min}}{x_{\max} - x_{\min}} \quad (1),$$

$$z_i = \frac{x_{\max} - x_i}{x_{\max} - x_{\min}} \quad (2),$$

де z_i – стандартизоване значення i -го критерію по досліджуваному показнику;

x_i – поточне значення відповідного критерію за показником, що розглядається;

x_{\min} , x_{\max} – відповідно мінімальне та максимальне значення досліджуваного критерію оптимальності.

Стандартизовані значення розраховуються за формулою (1) для показників-стимуляторів, за формулою (2) – дестимуляторів. На основі стандартизованих даних будується матриця відстаней з нульовими діагональними елементами (табл. 2).

Метрикою відстаней може бути Манхеттенська відстань:

$$c_{jk} = \sum_{i=1}^n |z_{ij} - z_{ik}| \quad (3),$$

де c_{jk} – відстань між j -ою і k -ою одиницями сукупності;

z_{ij} , z_{ik} – стандартизовані значення i -го показника в j -ій і k -ій сукупностях.

Таблиця 2

Матриця відстаней

i	1	2	...	n
1	0			
2		0		
...			0	
n				0

На основі матриці відстаней за алгоритмом близького сусіда можна сформулювати дендрограму, що об'єднає в групи працівників з різним рівнем сили мотивації. З огляду на необхідність посилення мотивації можна виокремити основні напрями впливу на різні групи персоналу підприємстві.

Застосування мотиваційного моніторингу, який відображає не лише рівень, а динаміку результатів діяльності, дозволяє ефективно управляти персоналом, залучати персонал, характеристики якого найбільш відповідають цілям і задачам підприємства, вимагати від працівника відповідного результату, встановлювати залежність між мотивами і їх сприйняттям з боку працівників, створити систему зворотного зв'язку між власною оцінкою результатів діяльності і об'єктивними критеріями, співвідносити рівень винагороди і вартість робочої сили. Недоліками системи мотивації персоналу, орієнтованої на результат, можна вважати можливість маніпулювання результатами оцінки як з боку керівництва, так і з боку працівника, виростання обмеженої кількості показників або встановлення занадто завищених або занижених їх граничних значень [6, с. 56]. Впровадження системи мотивації, що заснована на показниках ефективності, нерідко стикається з опором, що пов'язаний із застосуванням систем мотивації, які не встановлюють чіткої залежності витрат і результатів праці. Занадто велика кількість показників може призвести до ускладнення контролю і зниження вагомості результату через незначний вплив на рівень винагороди. При впровадженні системи мотивації персоналу підприємства на основі показників ефективності існує ризик неврахування загальної стратегії розвитку, оскільки показники можуть бути занадто деталізовані, легкі для досягнення або навпаки, недосяжні.

Висновки і пропозиції. Таким чином, не зважаючи на певні недоліки система мотивації персоналу підприємства на основі показників ефективності на сьогодні є однією з достатньо перспективних, оскільки містить широкий перелік елементів, для яких необхідно здійснити кількісну оцінку і дозволяє не лише забезпечити реалізацію запланованих цілей підприємства, здібностей і потреб персоналу, а й поєднати їх між собою. Така система дозволяє відстежувати в динаміці результати діяльності кожного працівника, що дає підстави для визначення стійкості мотивації, ієрархії і сили мотивів.

Список літератури:

1. Schopenhauer A. Ueber die vierfache Wurzel des Satzes vom zureichenden. Grunde. Eine philosophische Abhandlung / A. Schopenhauer. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // https://upload.wikimedia.org/.../Ueber_die_vierfache_Wurze...
2. Статистична інформація. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. Новини ринку праці. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.work.ua/news/ukraine/813/>.
4. Erol S. Burnout Level of a Bank's Call Centre Employee and Affecting Factors / S. Erol, K. Gur, S. Ergun, I. Yalcin // Journal of Marmara University Institute of Health Sciences. – 2014. – Vol: 4 (4). – P. 216-225. doi: 10.5455/musbed.20140913123629. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/165446>.
5. Олдендерфер М.С. Факторный, дискриминантный и кластерный анализ: пер. с англ.; под ред. И.С. Енюкова / М.С. Олдендерфер, Р.К. Блэшфилд – М.: Финансы и статистика, 1989. – 215 с.
6. Лівощко Т.В. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві / Т.В. Лівощко, Н.Ю. Ткачук // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2013. – № 4. – С. 59-65.

Михайленко Н.О.

Херсонский национальный технический университет

МИКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Аннотация

Проведен теоретический анализ проблемы мотивации персонала коммерческого банка для обеспечения его эффективной деятельности. Исследован мотивационный процесс и акцентировано внимание на необходимости понимания физиологических и психологических особенностей индивида, способного сознательно анализировать ситуацию, выбирать цель и выстраивать план действий. Освещены вопросы необходимости реализации мотивационного мониторинга для отображения уровня и динамики результатов деятельности с целью эффективного управления персоналом. Разработаны предложения по совершенствованию мотивационного механизма с учетом особенностей отрасли. Предложено использование метода равномерной оптимизации и матрицы расстояний по алгоритму близкого соседа, позволяющего объединить в группы работников с разным уровнем силы мотивации и выделить основные направления мотивационного влияния.

Ключевые слова: потребности, мотивация, стимулы, персонал, коммерческий банк, мониторинг, оптимизация.

Mykhaylenko N.O.

Kherson Technical National University

MICROECONOMIC ASPECTS OF INCREASING THE MOTIVATION OF THE COMMERCIAL BANK PERSONNEL

Summary

The theoretical analysis of the problem of motivation the commercial bank personnel was carried out to ensure its effective activity. The motivational process was studied and the attention was focused on the necessity of understanding the physiological and psychological characteristics of the individual, on the ability to consciously analyze the situation, on the way of choosing a goal and developing a plan of actions. The issues of the need to carry out the motivational monitoring to display the level and dynamics of the results of activity with the purpose of effective personnel management are considered. The proposals which were developed for improving the motivational mechanism take into account the characteristics of the industry. It was proposed to use the method of uniform optimization and a matrix of distances according to the algorithm of a close neighbor, which makes it possible to unite workers with different levels of motivation force into groups of workers and to identify the main directions of motivational influence.

Keywords: needs, motivation, incentives, personnel, commercial bank, monitoring, optimization.