

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ БАНКІВСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

Сучасні умови розвитку діяльності вітчизняних банків України характеризуються значним зменшенням зовнішніх та внутрішніх фінансових ресурсів, що призводить до зменшення обсягів наданих послуг та змушує банки переглянути структуру своїх витрат. Це, в свою чергу, стає причиною скорочення персоналу та витрат на його управління, тому у сучасних умовах невизначеності економічних та соціальних процесів в Україні діяльність банків повинна ґрунтуватись на засадах розробки та впровадження ефективної системи мотивації персоналу.

При визначенні складових такої системи необхідно враховувати, що матеріальна складова – зарплата та надбавки – не є єдиним чинником впливу на ефективність роботи персоналу банку в досягненні ключових показників. На практиці керівництву важливо мати дієвий інструментарій визначення того, як маніпулювання окремими мотиваційними характеристиками праці (автономність, соціальні взаємовідносини, навантаження тощо) впливатиме на мотивацію співробітників щодо підвищення своєї ефективності [1,2].

Для перевірки висунутого припущення запропоновано модель, яка складається з п'яти рівнянь регресії для визначення прогнозованих значень внутрішнього та зовнішнього задоволення, інструментів внутрішньої мотивації, зусиль і продуктивності:

- на початку ланцюга моделі незалежними змінними є зважені внутрішні/зовнішні винагороди та продуктивність, а залежна змінна – задоволеність винагородою;
- далі оцінюється залежність внутрішньої мотивації від добутку внутрішнього задоволення винагородою, значущості та зростання потреб;
- продовженням є моделювання впливу суми валентності та сприйняття результатів на зусилля;
- надалі зусилля використовуються як незалежна змінна, що впливає на продуктивність.

Для кількісної оцінки складових мотивації та її впливу на зусилля та ефективність проведено анкетування серед працівників банку ПАТ «ФІНБАНК».

Результати анкетування відображено та основні «вузькі місця» у системі мотивації персоналу банку ПАТ «ФІНБАНК» позначено на рис. 1.

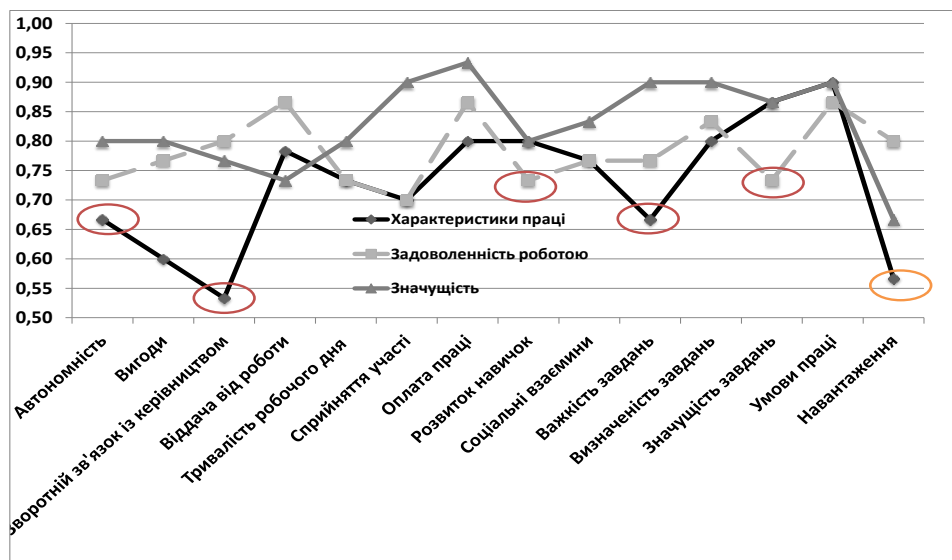


Рис. 1. Оцінки характеристик, значущості та задоволеності працівників банку ПАТ «ФІНБАНК» окремими складовими праці

Основні «вузькі місця» у системі мотивації персоналу банку ПАТ «ФІНБАНК» позначено на наведеному рисунку еліпсами.

За результатами анкетування всі відповіді згруповано за напрямками та оцінено такі складові, як характеристики праці (фактична наявність ознаки), задоволеність (наскільки робітник задоволений рівнем певної ознаки), значущість (наскільки працівнику важлива наявність цієї ознаки).

Так, працівники отримують недостатній зворотній зв'язок із керівництвом порівняно з бажаним рівнем,

хоча значущість цього показника є чи не найнижчою. Також працівники прагнуть до більшої автономності у своїй діяльності. Автономність також можливо пов'язати із одноманітністю виконуваних працівниками завдань, які не забезпечують бажаного рівня розвитку навичок, складності та важливості роботи.

Окрім внутрішні і зовнішні винагороди визначають у свідомості працівника рівень задоволеності кожного з них. При цьому бажання отримати кожну з винагород, як правило, відрізняється, що й визначає її значущість [3, 48].

У дослідженні зроблено припущення щодо зростання характеристик, які описують «вузькі місця» у роботі банку – автономність, зворотній зв'язок із керівництвом, розвиток навичок та значущість завдань – та їх впливу на приріст зусиль та ефективність працівників (рис. 2.).

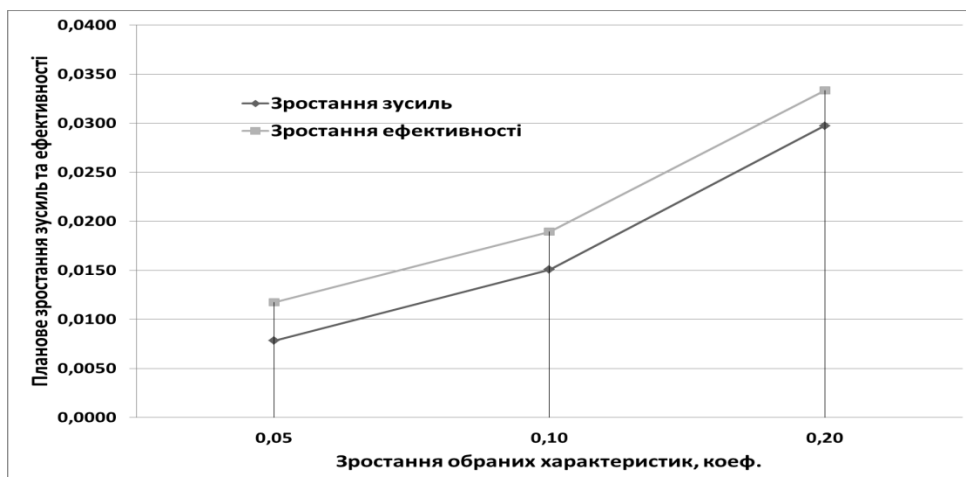


Рис. 2. Вплив зростання визначених характеристик праці на збільшення зусиль та мотивації працівників банку ПАТ «ФІНБАНК».

Як свідчать дані рис. 2., зростання задоволеності працівника за визначеними характеристиками праці дещо призводить до збільшення зусиль та мотивації. Це може пояснюватися незначною важливістю окремих характеристик для працівників. Найбільш важливими характеристиками є оплата праці та навантаження, однак роботодавець не розглядав можливості їх змін.

Використання запропонованих методичних підходів дозволяє оцінити дієвість окремих інструментів управління мотивацією персоналу банку, що дає змогу користувачеві контролювати рівень задоволеності характеристик роботи, а потім за допомогою рівнянь регресії визначити їх вплив на мотивацію та ефективність.

Запропоновані підходи сприятимуть визначенню таких управлінських завдань:

- визначити, яке зростання показників сприйняття окремих характеристик праці ймовірно приведе до необхідного зростання рівня задоволеності.
- оцінити зростання ефективності роботи персоналу у випадку зростання задоволення окремими характеристиками.

Отже, користувач може експериментувати зі змінами рівнів певних характеристик роботи і модель розраховуватиме вплив цих змін на ключові вихідні змінні – мотивацію та продуктивність. Використання цього інструменту дозволить керівництву організації визначити ті елементи праці, які вимагають уваги, і підвищити впевненість у тому, що зміна певних характеристик праці сприятиме досягненню бажаних результатів.

### Список використаних джерел

1. Міщенко В.І. Стан і перспективи стратегічного розвитку банківської системи України / В.І. Міщенко // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2014. – №2(17). – С.3–12.
2. Hackman, J., Oldham, G. (1980) Work redesign, Mass.: Addison–Wesley
3. Кузнецов А.М. Оцінка впливу трудової мотивації персоналу банку на фінансові результати їх діяльності / А.М. Кузнецов // Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації: Міжнар. наук.-практ. конф., 26-27 березня 2015 р. – Тернопіль, 2015. – С. 48.