

УДК 331.108:331.101.3

О. А. Розкошна,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
ДВНЗ "Українська академія банківської справи НБУ", м. Суми  
С. О. Бакшеєва,  
бакалавр, ДВНЗ "Українська академія банківської справи НБУ", м. Суми

## МОТИВАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

H. Rozkoshnaya,  
Ph.D., Ukrainian Academy of Banking of NBU, Sumy, Ukraine  
S. Bakshejeva,  
graduate student Ukrainian Academy of Banking of NBU, Sumy, Ukraine

### MOTIVATION OF STAFF IN BANK MANAGEMENT SYSTEM

**Висвітлено теоретичні та практичні обґрунтування, оцінка мотивації діяльності персоналу в системі банківського менеджменту та визначено дієві заходи щодо вирішення проблеми посилення впливу системи мотивації на результати праці персоналу кредитно-фінансових інституцій на фінансовому ринку. Основними напрямками вдосконалення системи мотивації банківського персоналу мають стати: наближення інтересів банку до інтересів його працівників і навпаки, широке поряд з матеріальним використання морального заохочення як одного із найдешевших та найефективніших мотиваційних елементів, формування мотиваційної системи на засадах сучасних світових та вітчизняних напрацювань, адаптуючи її до змін як внутрішнього, так і зовнішнього бізнес-середовища.**

**The displayed theoretical and practical study, assessment of motivation of staff in the banking system and management by effective measures to tackle the growing influence of motivation on the results of the staff of financial institutions in the financial market. The main areas of improvement of the motivation of bank staff should be: approaching the bank interests to the interests of its employees and vice versa, wide, along with the material, the use of moral incentives as one of the most effective motivational elements forming motivational system based on current international and domestic developments, should occur adaptation of motivation to change internal and external business environment.**

*Ключові слова: банк, мотивація, персонал, ефективність, система, стимули, мотиви.*  
*Key words: bank, motivation, personnel performance, system, incentives, motivation.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Від розвиненості та ефективності функціонування банківської системи значною мірою залежить стабільність грошово-фінансової системи і динаміка економічного зростання країни.

Визначальним фактором забезпечення успішної діяльності банку є підвищення продуктивності всіх категорій працівників: починаючи від керівників та спеціалістів і закінчуючи обслуговуючим персоналом. Рівень продуктивності праці персоналу багато в чому визначатиметься сформованою керівництвом системою мотивації, де базовими мотиваційними інструментами визначені потреби працівників, стимули та мотиви. Взагалі, результати праці будуть зростати лише тоді, коли керівництво матеріально й морально стимулюватиме продуктивну творчу діяльність персоналу банківської установи, виявлятиме зацікавленість до їхніх

особистих проблем, сприятиме створенню й підтримці сприятливого соціально-психологічного клімату, відповідних умов праці і у межах своїх повноважень та можливостей здійснюватиме соціальний захист працюючих людей, гарантуватиме їм стабільну зайнятність.

У теперішній час, в першу чергу, потрібно запроваджувати комплексний підхід до розгляду проблем мотивації персоналу, особливо в сферах, що використовують інтелектуальну і висококваліфіковану працю найманих працівників. Тільки зацікавлена у своїй трудовій діяльності людина може по справжньому ефективно працювати і приносити користь організації і суспільству.

Вищезазначене свідчить про актуальність обраної теми наукового дослідження і обумовлює необхідність зосередження уваги на дослідженні проблем мотивації діяльності працівників банківської сфери.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою даного дослідження є теоретичне та практичне обґрунтування та оцінка мотивації діяльності персоналу в системі світового та вітчизняного банківського менеджменту та визначення дієвих заходів щодо вирішення проблеми підвищення ефективності мотивації праці, які б забезпечували керівництву банківських установ посилення позицій кредитно-фінансових інституцій на фінансовому ринку, а працівникам — задоволеність від своєї праці та бажання підвищувати трудову самовіддачу.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми мотивації праці в цілому і в контексті сучасних економічних умов привертають пильну увагу науковців. В економічній літературі значна увага приділяється теоретичним і практичним питанням мотивації праці в роботах таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як: А. Сміт, М. Туган-Барановський, Ф. Тейлор, Е. Мейо, Д. Мак Грегор, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Л. Портер, В. Врум, М. Мескон, Т. Бреус, В.І. Кардашов, О.Н. Волгіна, С.М. Ільєсова, М.О. Катречко, Н.М. Сушко, О. Кириченко, М.В. Паладій, О.В. Потьомкіна, Д.А. Лукін, Т.В. Мазило, В. Медведєв, О. Костюк, Л.П. Червінська та інших.

Однак проблеми пов'язані із посиленням впливу системи мотивації на результати праці саме у банківській сфері мають потребу в додатковому дослідженні й аналізі.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Система мотивації персоналу — одна з базових складових загальної системи управління сучасної організації. А тому очевидно значущим є не лише вдосконалення існуючих мотиваційних чинників, а й пошук нових.

Мотивація праці — це процес, що починається з фізіологічної або психологічної нестачі або потреби, яка активізує поведінку індивіда або створює спонукання, спрямоване на досягнення певної мети або винагороди; це внутрішнє і зовнішнє спонукання до певної трудової поведінки в процесі діяльності, де внутрішнє спонукання необхідно розглядати через мотив особистості, а зовнішнє — через процес її стимулювання [1].

Згідно з пірамідою потреб А. Маслоу людина у своєму житті керується можливостями задоволення двох груп потреб, в першу чергу — первинних (фізіологічних) і за умови задоволення останніх та набутого рівня освіти та виховання — вторинних, задоволення яких сприятиме забезпеченню самореалізації, самовдосконалення, інтелектуального розвитку особи, що значною мірою підвищуватиме мотивацію останньої до досягнення успіху в професійній сфері та забезпечення конкурентоздатності її на ринку праці.

Мотивація є одним з найважливіших факторів, що визначає поведінку людей у трудовому процесі. Провідні американські вчені М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі розглядають мотивацію як процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації [2].

У банку, як спеціалізованій фінансово-кредитній установі, що акумулює тимчасово вільні грошові кошти, надає їх у тимчасове користування у вигляді кредитів (позик) та є посередником у взаємних платежах і розрахунках між підприємствами, установами або окремими особами реалізація універсальних управлінських функцій мотивації передбачає врахування двох аспектів — інструментального, що полягає в примусі підлеглих виконувати покладені на них обов'язки, і соціально-психологічного — упередження та усунення напружень і конфліктів, що заважають трудовому процесу та його активізації [3].

У цілому мотиваційний процес у банку може бути представлений у вигляді наступних послідовно здійснюваних

етапів: усвідомлення працівниками своїх потреб як системи переваг; вибір найкращого способу отримання певного виду винагороди чи задоволення потреби; здійснення конкретної технологічної дії; одержання винагороди; безпосередньо задоволення потреби. Стрижнем управління, що передбачає активну реалізацію функції мотивації є спонукання співробітників щодо досягнення найкращих результатів діяльності.

Як зазначає О. Н. Волгіна, проблеми, пов'язані з посиленням впливу мотивації на результати праці є нагальними щодо вирішення, особливо гостро стоять саме в такій швидко розвиваючій сфері, як фінансово-кредитна. Інтенсивність даної сфери знаходить відображення в таких позитивних моментах її розвитку, як підвищення продуктивності праці; застосування новітніх ефективних засобів і технологій для проведення банківських операцій; оптимальне використання наявних людських і матеріальних ресурсів; вдосконалення організації праці та підготовки кадрів; освоєння нових сегментів ринку; розробка та впровадження нових видів банківських продуктів; підвищення якості банківських послуг тощо [4].

Так, за даними Державної служби статистики України середньомісячна заробітна плата у фінансовій сфері у розрахунку на одного штатного працівника у 2 рази більша ніж у промисловості та у 3 — ніж у сільському господарстві.

Проте існують і специфічні проблеми, характерні для української практики мотивації персоналу в банківській сфері, що найбільшою мірою спричинені впливом як внутрішніх так і зовнішніх організаційних факторів, серед яких однією з основних визначають недостатнє вивчення питань мотивації персоналу фінансово-кредитних установ в розрізі різних форм власності. Від з'ясування того, кому належать основні засоби, результати праці, в інтересах кого і яким чином вони реалізуються, залежатиме ступінь вмотивованості до праці персоналу банку.

Ключовою проблемою в галузі мотивації праці персоналу в банківській сфері є відсутність ефективних систем оцінки, оплати й стимулювання праці, що сприяють найбільш повному використанню трудового потенціалу персоналу як основної конкурентної переваги організації і як результат відбувається забезпечення досягнення стратегічних цілей як окремої кредитної установи так і національної банківської системи в цілому.

Саме за ринкової моделі господарювання відбувається трансформація потреб, змінюється склад мотивів та стимулів, які і визначають напрями діяльності працівника. Спостерігаються розбіжності у розумінні працівниками цілей та змістовності своєї праці і тієї ролі, що виконують вони у бізнес-процесі "виробництва" банківського продукту чи послуги. Нормування праці у банківських інституціях на відміну від промислового виробництва, де можна досить легко визначити залежність кількості і якості конкретного продукту як результату певного технологічного процесу від трудового внеску працівника, залишається поки що невирішеною проблемою.

На нашу думку, відносно формування цілей і підвищення змістовності діяльності працівників організацій, у тому числі і банківських установ, доцільно вивчати досвід провідних найбільш успішних закордонних компанії таких, як Citibank, Lloyds TSB, BT Paayphones, Glaxo Wellcome, Kraft Jacob Suchard, Philip Morris, Hewlett-Packard, що виокремлюють наступні загальні принципи перебігу вищезазначеного процесу, а саме: ясність, реальність, прозорість корпоративних цілей; єдність у розумінні організаційних цілей, прагнень керівництва; наявність чіткої корпоративної стратегії; визначеність стосовно особистісних завдань та цілей; адекватність умов праці; науково-обґрунтовані критерії оцінки виконуваної роботи; пряма залежність винагород працівників від результатів їх діяльності; наявність взаємозалеж-

ної системи цінностей організації та цінностей кожного працівника.

Західні спеціалісти банківської сфери намагаються адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, прискорено адаптуючи до останніх і систему мотивації, основними складовими якої є як матеріальне, так і моральне стимулюванням. Зарубіжний досвід реалізації систем мотивації праці у банківській сфері в умовах фінансової кризи представлений у таблиці 1.

На жаль, вітчизняна мотиваційна система характеризується недосконалістю формування переліку та змісту інструментів нематеріальної мотивації, що значною мірою поряд з матеріальними стимулами сприяють максимальній віддачі працівниками своїх зусиль. Більшість банківських установ не мають чіткої структурованої системи нематеріального стимулювання, а лише стихійно застосовують її інструменти.

Гостро постає питання залучення в банківську сферу висококваліфікованих співробітників, їх мотивації і закріплення на робочих місцях. При цьому керівництву банків необхідно знатися на особливостях трудової поведінки банківського персоналу, який наразі має високий рівень освіти, і намагатися вирішувати, в першу чергу, завдання щодо підвищення змістовності й ефективності їх трудової діяльності. Оскільки специфіка банківської сфери полягає в тому, що їй притаманний колективний характер діяльності, так як більшість операцій і послуг виконується взаємозалежно, із залученням декількох фахівців та передбачено активне спілкування працівників банку із клієнтською аудиторією, велике значення мають не лише професійні, але й особисті якості працівників, а саме: лояльність, порядність, акуратність, толерантність, комунікабельність тощо.

Слід зазначити, що у банківській установі повинні працювати люди, які володіють підприємницькою ініціативністю, що передбачає активні, гнучкі, орієнтовані на клієнта і прибуток банку дії [6]. Складність механізмів фінансового ринку зумовлює необхідність виконання працівниками банку регламентованих дій, що здійсненні в рамках існуючої правової бази на рівні держави та організаційно-правових актів внутрішньогосподарського призначення. Надмірна занепокоєність формальними процедурами може послаблювати бажання працівників з піднесенням, творчо підходити до виконання своїх обов'язків.

За таких умов керівництву банківських установ доцільно стимулювати кожного працівника таким чином, щоб останній усвідомлював залежність власного благополуччя і впевненості у завтрашньому дні від стану розвитку банку, його фінансової стійкості, сформованого іміджу. Основними мотиваційними діями у практиці керівного складу мають бути спонукання людей ефективно виконувати свою роботу

**Таблиця 1. Зарубіжний досвід реалізації системи мотивації праці у банківській сфері в умовах кризи**

Країна	Заходи з мотивації персоналу банків
Великобританія	Центробанк збільшив витрати на бонуси до 8,1% від фонду заробітної плати за 12 місяців; чисельність персоналу Банку Англії зросла за той же період на 6% – до 1 857 осіб
США	Контрактна система з обмеженням до 3–4 років; широко практикуюча система соціальних пільг, адекватна вартості 60–65% річного доходу працівника
Франція	Підвищені витрати на підготовку персоналу (до 12% проти 5–6% у США); координуюча роль Центробанку Франції в розробці методології персонального менеджменту; організація конкурсів при заміщенні різноманітних посад; навчання всіх банківських службовців за програмою «Психологія спілкування»; постійне інформування персоналу про відкриття нових вакансій та використовуваних елементів кадрової політики
Німеччина	Використання різних видів оплати праці залежно від рівня кваліфікації, досвіду, оволодіння новими методами роботи, володіння іноземними мовами
Японія	Часткова оплата навчання; батькам, які працюють у банку, пропонували кредити; виплата різноманітних соціальних пільг; пропонували систему морального заохочення та рангового просування по службі

Джерело: [5].

відповідно до визначених прав та обов'язків. Потужна вмотивованість до праці, з одного боку, — запорука процвітання та розвитку банку; а з іншого боку — фактор психологічної стійкості працівників, що сприятиме забезпеченню достатньо високого рівня продуктивності праці.

На жаль, світова фінансова криза найбільшою мірою торкнулася фінансово-кредитних установ, а її наслідки певним чином вплинули на мотивацію праці персоналу. Дослідження показали, що протягом 2008—2011 рр. у системі мотивації банківських працівників спостерігалися такі негативні тенденції, як скорочення виплат, замороження фіксованої частини винагород, скасування премій та бонусів, виплати дивідендів, масові звільнення працівників [7].

Та й сучасна практика реалізації системи мотивації у банках України свідчить про випадки незадоволеності персоналу своєю працею. Так, результати анкетування стосовно ставлення персоналу до своєї праці, яке було проведене в 2011 році у банках Сумщини і в якому взяли участь приблизно 45% від загальної кількості банківських працівників всіх категорій, дають підстави стверджувати, що кількість

**Таблиця 2. Причини незадоволеності працівників своєю працею в банках м. Суми (у % до загальної кількості опитуваних)**

Причини незадоволеності працею	ПАТ «Державний Ощадний банк України»	ПАТ «Універсал банк»	ПАТ Банк «Фінанси та кредит»	ПАТ «Банк Форум»
Низький рівень оплати праці	71,6	63,2	33,8	43,3
Складність щодо прискореного просування по службовій драбинці	67,9	54,8	32,1	37,8
Недостатність цікавої та творчої роботи	59,9	44,7	34,1	36,9
Недостатність у самостійності при прийнятті рішень	58,8	42,3	29,6	27,4
Монотонність (рутинність) виконуваної роботи	19,6	18,9	16,9	17,8
Відсутність можливості самореалізації та самовдосконалення	18,6	18,4	16,8	16,2
Відсутність додаткового навчання, перенавчання	19,5	16,9	15,7	17,5
Незадовільні умови праці	12,5	16,8	12,5	11,6
Недостатність неформального спілкування з колегами	12,6	14,4	17,8	18,9
Непрестижність набутої спеціальності	1,6	1,9	1,4	1,6
Інше	1,2	1,4	1,9	1,8

**Таблиця 3. Організаційні фактори впливу на формування системи мотивації працівників банківської установи**

<i>Внутрішні фактори впливу</i>	
Бізнес - процес	Обсяги банківських продуктів чи послуг
	Організаційна структура установи
	Темпи напрацювання нових банківських продуктів (послуг)
	Номенклатура банківських продуктів (послуг)
	Місце знаходження установи
	Наявність соціальної інфраструктури
	Контроль якості
Персонал	Категорії працівників
	Кадровий потенціал
	Рівень кваліфікації
	Чисельність працівників
	Продуктивність праці
	Плинність кадрів (штучна, природна)
	Механізм матеріального та морального стимулювання
	Інтереси і потреби працівників і т.ін.
Організація управління	Структура управління установи
	Система менеджменту
	Стилі керівництва
	Методи менеджменту
	Імідж установи
	Рівень корпоративної культури
	Внутрішньо-організаційні комунікації
Фінанси і облік	Платоспроможність установи
	Залежність банку від залучених засобів
	Маневреність власного капіталу і т.ін
<i>Зовнішні фактори впливу</i>	
Організаційні фактори прямої дії	Постачальники капіталу
	Споживачі (клієнти)
	Конкуренція
	Законодавча база
	Органи державного регулювання
Організаційні фактори опосередкованої дії	Економічний розвиток країни, регіону
	Науково-технічний прогрес
	Соціокультурні та політичні зміни

задоволених працею у жодному з банків не становить і 50% від загальної чисельності трудового колективу.

Відповідно аналіз основних причин незадоволеності працею працівників таких банків м. Суми, як ПАТ "Державний Ощадний банк України", ПАТ "Універсал банк" ПАТ Банк, "Фінанси та кредит", ПАТ "Банк Форум" свідчить про недостатність як матеріального, так і нематеріального стимулювання праці банківського персоналу (табл. 2) [8].

Проте вже починаючи з 2012 року відбувається поступова стабілізація рівня оплати праці банківських фахівців, особливо висококваліфікованих, використання різних форм заохочення працівників.

Так, у ПАТ "Державний Ощадний банк України" використовувались такі форми морального та матеріального заохочення за особливі внески в розвиток банку: знаки відзнаки ПАТ "Ощадбанк"; оголошення подяки Голові правління із врученням срібної пам'ятної медалі; почесні грамоти; грошові премії.

У ПАТ "Універсал банк" також діють різні форми матеріального і нематеріального стимулювання, зокрема сформована належна корпоративна культура; запроваджена програма медичного страхування; працівники банку приймають участь у міжнародних програмах навчання, які проводить материнський банк у м. Афіни; прийнята програма навчання з менеджменту та лідерства для керівників середнього та вищого рівнів (разом із Harvard Business School); публікуються статті про найкращих співробітників у щомісячній газеті банку "Universal Times".

ПАТ Банк "Фінанси та кредит" застосовує, в свою чергу, такі форми заохочення працівників: підвищення заробітної плати за результатами оцінювання індивідуальної ефективності співробітників; запровадження системи бонусів, винагород на основі збалансованих показників ефективності; нагородження найкращих працівників грамотами, облаштування дошки пошани; розміщення інтерв'ю з успішними працівниками на веб-сторінці банку.

Два ключові напрями мотивації праці існують і у ПАТ "Банк Форум", зокрема "емоційна винагорода" — стандартні програми навчання та нові програми Key People ("ключові співробітники") і Talent Pool ("кадровий резерв"), конкурс бізнес-ідей, номінації "Працівник року", "Найкраща філія", "Найкраще відділення банку"; участь в управлінні організацією — розробка системи преміювальної винагороди, запровадження проекту посадових рівнів (грейдів) з 2012 року з метою забезпечення максимальної прозорості в оплаті праці, створення внутрішнього HR-порталу [9].

Для формування ефективної системи мотивації працівників банківських установ доцільно враховувати внутрішні та зовнішні організаційні фактори впливу, що представлені у таблиці 3.

Також керівництву банків необхідно щільно вивчати наступні потреби банківських працівників, задоволення яких позитивно впливатиме на підвищення їх трудової мотивації, а саме:

- прагнення кожного працівника до усвідомлення того, що власне благополуччя і впевненість у майбутньому залежать від фінансового стану банку та його клієнтів;

- підвищення зацікавленості в ефективному наданні послуг і максимально зваженому прийнятті рішень;
- забезпечення стабільного рівня заробітної плати, моральне стимулювання;

- усвідомлення того, що робота у банку приносить неопічену користь суспільству.

На нашу думку, оскільки ПАТ "ОТБ Банк" посідає провідне місце в рейтингу серед інших банків України, низку рекомендацій з удосконалення системи мотивації даного банку можна запропонувати іншим банківським установам

України: спрямувати увагу на економічне стимулювання працівників (підвищити рівень заробітної плати з урахуванням напруженості праці, премії мають стати діючим інструментом матеріального стимулювання, створити соціальний пакет за принципом "кафетерію", тобто надати співробітникам можливість вибору пільг); активно використовувати соціально-психологічні методи в управлінні (підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, формування системи управління конфліктами, створення високого рівня організаційної культури тощо); надавати можливість працівникам просуватися по кар'єрній драбині.

На основі показового досвіду діяльності міжнародної фінансово-кредитної корпорації OTP Group [10] слід запропонувати перелік заходів з нематеріальної мотивації персоналу, до найбільш дієвих можна віднести такі: створення сприятливого мікроклімату в колективі; дбайливість, турбота з боку керівництва, підкреслення значущості внеску кожного працівника у загальну справу; надання можливості отримати освіту та здійснити кар'єрне зростання; запровадження демократичного стилю керівництва; створення творчої атмосфери в банку; забезпечення відчуття впевненості в майбутньому; підбір працівників на посади відповідно до інтересів та професійної підготовки; правовий захист; участь в управлінні банком, зокрема у прийнятті рішень; піклування про стан здоров'я працівників та членів їх родини.

## ВИСНОВКИ

Підсумовуючи вищезазначене, можна констатувати, що мотивація праці є вагомим чинником прогресу і розвитку вітчизняних банківських установ. Для вдосконалення системи мотивації банківського персоналу необхідно наблизити інтереси банку до інтересів його працівників і навпаки; широко поряд з матеріальним використовувати моральне заохочення як один із найдешевших та найефективніших мотиваційних елементів, формувати мотиваційну систему на засадах сучасних світових та вітчизняних напрацювань, адаптуючи їх до змін як внутрішнього, так і зовнішнього бізнес-середовища.

### Література:

1. Паладій М.В. Ефективність мотивації праці банківського персоналу [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://disser.com.ua/contents/1999/34585.html>
2. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — [3-е изд.]. — М.: И. Д. Вильямс, 2007. — С. 178.
3. Мазило Т.В. Проблеми створення антикризової системи мотивації банківського персоналу / Т.В. Мазило // Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків: Тези доповідей та виступів міжнародної науково-практичної конференції 14—15 жовтня 2010 р. / НБУ, Міністерство освіти і науки України, Черкаська обласна державна адміністрація, Університет банківської справи, Черкаський інститут банківської справи Університету банківської справи НБУ. — Черкаси: ЧІБС УБС НБУ, 2010. — С. 151—153.
4. Волгіна О.Н. Особенності і механізми мотивації праці у фінансово-кредитних організаціях [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.cfin.ru/books/examen/deschr\\_in\\_banks.shtml](http://www.cfin.ru/books/examen/deschr_in_banks.shtml)
5. Червінська Л.П. Основы мотивации в менеджменті / Л.П. Червінська. — Суми, ВВП "Мрія-1" ЛТД, 2005. — 191 с.
6. Кириченко О. Банківський менеджмент: навч. посібн. / О. Кириченко, І. Гіленко, А. Ятченко. — К.: Видво "Основи", 2008. — 671 с.
7. Килимник Ю. Значимість поощрення персонала банків / Ю. Килимник // Банкір. — 2010. — № 3 (33). — С. 50—51.
8. Катречко М.О. Місце нематеріальних стимулів у системі фінансового стимулювання трудового потенціалу банку // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. — 2009. — № 1 (4). — С. 126—130.
9. Лукін Д.А. Вдосконалення системи мотивації персоналу комерційного банку в умовах фінансової кризи / Д.А. Лукін, Т.В. Мазило // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник тез доповідей XII Всеукраїнської науково-практичної конференції (12—13 листопада 2009 р.): у 2 т. / Державний вищий навчальний заклад "УАБС НБУ". — Суми: ДВНЗ "УАБС НБУ". — С. 100—102
10. Потьомкіна О.В. Мотивація праці персоналу банку у системі контролінгу [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekfor/2011\\_1/31.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekfor/2011_1/31.pdf)

### References:

1. Paladij, M. V. (1999), "Efektyvnist' motyvatsii pratsi bankivsk'oho personala", [Online], available at: <http://disser.com.ua/contents/34585.html> (Accessed 10 January 2013).
2. Meskon, M. X. Al'bert, M. and Khedoury, F. (2007), "Osnovy menedzhmenta" [Fundamentals of management], [3rd ed ], Y. D. Vyl'iams, Moscow, Russia
3. Mazylo, T. V. (2010), " Problems of anti-crisis banking system of motivation of staff", Tezy dopovidej ta vystupiv mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii 14—15 of October 2010 [Abstracts and presentations of international scientific-practical conference on October 14—15, 2010], Bankiv's'ka sistema Ukrainy v umovakh hlobalizatsii finansovykh rynkiv [The banking system of Ukraine in the context of globalization of financial markets], Mizhnarodna naukovo-praktychnai konferentsiy [International economic conference], Cherkasy Institute of banking of the University of banking NBU, Cherkasy, Ukraine, pp. 151—153.
4. Volhina, O.N. (2002), "Osobennosti i mekhanizmy motyvatsii pratsi u finansovo-kredytnykh orhanizatsiiakh" [Features and mechanisms of work motivation in the financial and credit institutions], [Online], available at: [http://www.cfin.ru/books/examen/deschr\\_in\\_banks.shtml](http://www.cfin.ru/books/examen/deschr_in_banks.shtml) (Accessed 15 January 2013).
5. Chervins'ka, L. P. (2005), "Osnovy motyvatsii v menedzhmentii" [Fundamentals of motivation in management], VVP "Mriia-1" LTD, Sumy, Ukraine
6. Kyrychenko, O. I. Hilenko, I. and A. Yatchenko, A. (2008), "Bankiv's'kyj menedzhment" [Banking Management], Vydvo "Osnovy", Kyiv, Ukraine
7. Kylymnyk, Yu. (2010), "Importance of encouraging bank staff", Bankyr, vol. 3 (33), pp. 50—51.
8. Katrechko, M. O. (2009), "Place intangible incentives in the system of financial incentives labor potential bank", Visnyk Universytetu bankiv's'koi spravy Natsional'noho banku Ukrainy, vol. 1 (4), pp. 126—130.
9. Lukin, D. A. and Mazylo, T. V. (2009), "Improving staff motivation system of commercial banks in the financial crisis", Zbirnyk tez dopovidej XII Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii [Abstracts and presentations of international scientific-practical conference on November 12—13, 2009], Problemy i perspektyvy rozvytku bankiv's'koi systemy Ukrainy [Problems and prospects of the banking system of Ukraine], Vseukrains'ka naukovo-praktychna konferentsiia [Ukraine economic conference], Ukrainian Academy of Banking of NBU, Sumy, Ukraine, pp. 100—102.
10. Pot'omkina, O. V. (2011), "Motivation of staff in the bank's system of controlling", [Online], available at: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekfor/2011\\_1/31.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekfor/2011_1/31.pdf) (Accessed 15 November 2012).

Стаття надійшла до редакції 31.01.2014 р.