

М. В. Гарасимлюк, О. М. Левицька, І. А. Сасць

Мотивація персоналу як елемент управління діяльністю банку

Здійснено пошук шляхів зростання ефективності управління мотивацією працівників комерційного банку. Здійснено аналіз практики управління розвитком персоналу з огляду на ефективність мотиваційної системи. Запропоновано технологію мотивування, засновану на оцінюванні ключових показників ефективності, що дає змогу розподілити витрати на оплату праці залежно від внеску фахівця. Запропоновано здійснювати ідентифікацію персоналізованого вкладу у фінансовий результат у центрах відповідальності доходів і прибутку. Ранжування фахівців за групами дасть змогу формувати рівень матеріальної винагороди за об'єктивними критеріями. Подальші дослідження рекомендовано спрямувати на питання запровадження в банку персоналізованої відповідальності за ефективність діяльності.

Ключові слова: мотиваційна система, ключові показники ефективності, оплата праці, центр відповідальності, персоналізація результатів.

Постановка проблеми. Серед елементів управління діяльністю комерційного банку мотивацію персоналу можна вважати одним з найбільш вагомих факторів конкурентоздатності, адже висока ефективність фахівців є запорукою досягнення стратегічних пріоритетів і тактичних цілей банку. Успішна та ефективна діяльність персоналу є одним з основних чинників забезпечення розвитку фінансової організації. Однак для досягнення планованої ефективності важливо створити адекватні умови для особистої зацікавленості спеціалістів у досягненні поставлених цілей. Тому мотиваційні системи мають бути узгодженими з визначеною стратегією розвитку банку, урахувати критичні фактори успішності, забезпечуючи динамічний взаємозв'язок цілей розвитку та мотиваційних очікувань персоналу. Питання удосконалення організації праці банківських спеціалістів особливо актуалізується з огляду на системні виклики для фінансового сектору України, спричинені тривалим негативним впливом карантинних обмежень і війни. За таких обставин забезпечення ефективної праці банківських установ потребує особливої уваги до управління розвитком персоналу та впровадження адекватних, сучасних і справедливих систем мотивування.

Аналіз останніх досліджень. Варто зазначити, що різні аспекти проблеми мотивації банківського персоналу доволі часто розглядаються сучасними вітчизняними та зарубіжними науковцями. Н. Юрчук і Д. Захарчук зазначають, що матеріальне й моральне стимулювання мають ґрунтуватися на максимальному використанні оцінних чинників [1], І. Кичко та А. Нікітченко підкреслюють важливість індивідуального підходу до мотивування [2], В. Ковальчук зі співавторами наголошують на важливості формування комплексних мотиваційних програм [3], а О. Сергеева рекомендує спрямовувати мотивацію на розвиток потенційних можливостей банківських спеціалістів [4].

Серед публікацій зарубіжних науковців виділимо такі: дослідження М. Asaari та ін., присвячене виявленню впливу між задоволеністю банківських службовців внутрішньою та зовнішньою мотивацією та результатами їхньої роботи [5]; А. Bastari із співавторами щодо ролі внутрішньої мотивації в цифровізації банківського сектору [6]; R. Uranta та K. Alagah щодо мотиваційних чинників під час зведення до мінімуму фінансових нагород [7]. Інформацію для роздумів дають дослідження Т. Dang та А. Pham щодо мотивування банківського персоналу до орієнтованості на потреби клієнтів [8] та здійснений К. Karem із співавторами аналіз впливу мотиваційних програм на організаційну відданість банківських службовців [9].

© М. В. Гарасимлюк, О. М. Левицька, І. А. Сасць, 2023.

Попри безсумнівну цінність сучасних досліджень, все ж зауважимо, що рекомендації науковців є фрагментарними, здебільшого мають доволі абстрактний, радше методологічний характер, а застосування їх в управлінській практиці комерційної банківської установи потребує значної адаптації та розроблення відповідних механізмів.

Метою статті є пошук шляхів зростання ефективності управління мотивацією працівників банку. Завданнями дослідження обрано аналіз практики мотивування персоналу в комерційному банку та напрацювання рекомендацій для забезпечення ефективної роботи персоналу.

Основні результати дослідження. АТ «Ідея Банк», яке входить до складу фінансової групи Getin Holding S. A. (Республіка Польща), працює на вітчизняному ринку з 1991 р. Організаційна структура банку охоплює Головний банк (17 департаментів, вісім управлінь і три відокремлені відділи, об'єднаних у п'ять вертикалей) та 82 відділення [10].

Стратегія банку спрямована на забезпечення високоефективної бізнес-моделі, зростання стійкості, забезпечення високого рівня капіталізації, розвиток бренду, просування мобільного цифрового банку та зниження ризик-профілю. Виклики невизначеності останнього часу пов'язані з пандемічними обмеженнями та війною, високим рівнем ринкової конкуренції, змінами регуляторних вимог у частині показників ліквідності та капіталізації, стрімким поширенням діджитал-технологій. Відповіддю на системні ризики є забезпечення зростання ефективності (планується зростання обсягів наданих кредитів до 3,3 млрд грн, забезпечення показника ROE не нижче ніж 21,3%, показника Cost-to-Income Ratio – не вище ніж 41,1%) [10]. Важливим стратегічним напрямом є постійне зростання якості обслуговування клієнтів, забезпечення їх доступними продуктами та зручними сервісами. В умовах війни особливо важливим є напрям розвитку цифрового банку, що забезпечує можливість розширення географії доступу клієнтів до послуг.

Кваліфікований персонал визначено як основну цінність банку: всі працівники офіційно працевлаштовані, заробітну плату та всі соціальні гарантії, передбачені законодавством України, отримують своєчасно. У 2021 р. середньооблікова чисельність штатних працівників банку становила 1144 осіб, фонд оплати праці збільшився порівняно з попереднім роком на 16,4% і становив 317 582 тис. грн [10].

Пріоритетом в управлінні персоналом є підвищення кваліфікаційного рівня працівників, зростання їхніх фахових навичок. Навчальним центром АТ «Ідея Банк» (функціонує на базі структурного підрозділу – відділу навчання) систематично проводяться курси внутрішнього навчання з охопленням понад 90% фахівців. Для працівників регіональних відділень банку було проведено 1752 коучинг-сесії за планами, сформованими на основі замовлень регіональних директорів, звітів оцінки таємного покупця та звітів внутрішньої служби аудиту банку. Крім того, 89 працівників з 15 структурних підрозділів брали онлайн-участь у зовнішніх тренінгових і семінарських заходах [10].

Розуміння спеціалістами АТ «Ідея Банк» значущості своєї діяльності для колективу, банку, клієнтів заохочує їх до оволодіння новими навичками та одночасно є одним з найкращих способів підтримання мотивації персоналу. З другого боку, управління мотивацією працівників на основі визначення їхньої продуктивності та зусиль передбачає отримання відповідної винагороди. Отже, можна стверджувати, що програми мотивації в банку ґрунтуються на розвитку й підтриманні корпоративної культури з одночасним управлінням продуктивністю. Мотивація фахівців разом забезпечується як внутрішніми очікуваннями, так і зовнішніми мотиваційними джерелами. Внутрішня мотивація спирається на отримання задоволення від соціальної ролі банківського працівника, визнання в суспільстві важливості фінансових організацій, можливості професійного й кар'єрного зростання, освітніх досягнень. Зовнішня мотивація застосовується не мотивованим працівником, а керівником банку або його структурного підрозділу та спрямовується на удосконалення процесів досягнення конкретних результатів. Зовнішні мотиватори зазвичай засновані на матеріальній винагороді та охоплюють схеми оплати праці з бонусами за ефективність.

Умотивованість персоналу є обов'язковою умовою ефективного функціонування банку. Водночас системний підхід до мотивування фахівців має враховувати специфічні особливості роботи банківських працівників і максимально зацікавити персонал у зростанні власної продуктивності [11].

Стимулятивний механізм зростання капіталізації банку можна вважати комплексом адміністративних, економічних і моральних зовнішніх і внутрішніх драйверів. До зовнішніх адміністративних важелів належать нормативи щодо обсягів капіталу, відрахувань до фонду гарантування вкладів і резервного фонду. Внутрішні адміністративні стимули в АТ «Ідея Банк» та його відділеннях зосереджені на дотриманні вимог щодо розміру та структури капіталу, адміністративної відповідальності за збитки та втрати капіталу, визначенні системи бюджетування. Зовнішнє економічне стимулювання передбачає податкові та монетарні стимули, вплив припливу іноземного капіталу на котирування акцій банку на ринку, внутрішнє – матеріальне заохочення персоналу до прибуткової діяльності, придбання акцій, а також програми мотивації клієнтів та акціонерів банку. Нематеріальна мотивація (моральна) також передбачає використання інструментів зовнішнього (рейтинги, публікації тощо) та внутрішнього (навчання, участь у конференціях, відзнаки) впливу на зростання капіталізації та ефективність діяльності банку.

В основу мотивації працівників АТ «Ідея Банк» покладаються чотири спонукальні мотиви, рівень задоволення яких безпосередньо впливає на поведінкову модель: намагання більше заробляти, прагнення до соціалізації в колективі, потреба в повазі з боку керівників і співробітників, а також упевненість у захищеності в разі чіткого виконання посадових обов'язків. Крім того, важливими є організаційні важелі мотивації: додаткова винагорода, культура організації, система управління продуктивністю та ергономічність робочого місця.

Ми проаналізували мотиваційні очікування персоналу одного з відділень АТ «Ідея Банк» і виявили, що фахівці розглядають стимулювання як спонукання до досягнення стратегічних цілей розвитку банку. Водночас працівники очікують, що керівництво оцінить значущість їхніх особистих досягнень (табл. 1).

Запровадження мотиваційних програм на основі визначених факторів сприятиме ефективному спрямуванню особистих цілей працівників на досягнення стратегічних цілей банку. Водночас виникає потреба в застосуванні інструменту якісного вимірювання зусиль кожного фахівця, спрямованих на досягнення цілей розвитку. На наше переконання, заслуговує на увагу впровадження технології мотивування, заснованої на комплексному оцінюванні ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – КРІ), яка надає можливість раціонально розподілити витрати на оплату праці залежно від внеску кожного фахівця.

Запровадження індикативної системи оцінювання внеску працівників у досягнення цілей розвитку банку логічно обґрунтовує запровадження методики визначення граничних розмірів матеріального стимулювання. Хоча в АТ «Ідея Банк» дотримуються диференціювання заробітної плати на постійну та змінну складові, інструменти визначення матеріальної винагороди потребують удосконалення. Системне врахування стратегічних пріоритетів банку та мотиваційних очікувань спеціалістів потребує визначення пропорційності поділу, за якого постійна частина винагороди відповідає б рівню законодавчо визначеної мінімальної оплати праці. Натомість змінну частину фонду оплати праці (ФЗоп) доцільно розраховувати за формулою (1):

$$\text{ФЗоп} = \text{Фоп} - (\text{ЗП min} \cdot \text{КП}), \quad (1)$$

де: ФЗоп – загальний фонд оплати праці персоналу банку;

ЗП min – визначена законодавчо мінімальна заробітна плата;

КП – кількість працівників, задіяних у бізнес-процесах банку.

Ми з'ясували, що найбільший внесок у формування фінансового результату належить ланкам корпоративного та роздрібного обслуговування. Отже, для чіткої ідентифікації внеску кожного фахівця у фінансовий результат доцільно

Таблиця 1

Основні мотиваційні очікування персоналу АТ «Ідея Банк»

Мотиваційні фактори		Прояв мотиваційних очікувань
Клас факторів	Група факторів	
Функціональні	Цілі	Структуризація цілей
		Можливість кар'єрного зростання
	Відповідальність	Раціональність розподілу обов'язків
		Чітке визначення зон відповідальності
Інтелектуальні		Змагальність між фахівцями
		Можливість розвитку власного потенціалу
		Розвиток креативності та здібностей
Соціально-психологічні	Міжособистісні комунікації	Перспективи розвитку особистості
		Можливість спілкуватися з клієнтами та діловими партнерами
	Потреба в повазі	Наявність дружніх стосунків з колегами
		Повага з боку керівництва
		Визнання оточенням успіхів і досягнень
Суспільна корисність	Відчуття важливості та значущості власної праці	
Соціально-екологічні	Умови праці	Рівень задоволення ергономічних нормативів
	Режим праці	Зручність робочого графіка
		Плановість і ритмічність завдань

Джерело: розробка авторів.

виділити центри відповідальності доходів і прибутку (табл. 2) та здійснювати індикативний аналіз КРІ в межах кожної посади, використовуючи прозорі механізми диференціації оцінюваних показників на індивідуальні та командні.

Від якості індикативного аналізу залежить ефективність урахування персоналізованого вкладу персоналу [12]. Отже, індикатори КРІ мають відображати всі аспекти залученості працівників банку до бізнес-процесів (рис. 1), водночас доцільно забезпечити врахування таких особистісних характеристик, як кваліфікація, практичні навички, сумлінність тощо.

Запропонована методика оцінювання виконання КРІ спеціалістами роздрібногo сектору банку передбачає оцінювання всебічного внеску працівника в розвиток банківської установи. Важливим інструментом для ефективного застосування

Таблиця 2

Центри відповідальності роздрібногo бізнесу банку

Вид центру відповідальності	Структурні ланки	Банківські операції	Вид доходів
Центр доходів	Відділ операційно-касової роботи	Приймання платежів, поповнення рахунків, приймання виручки, видача готівки грошових коштів	Комісійні доходи
		Продаж дорогоцінних металів	Доходи від продажу
	Кредитний відділ	Надання кредитів, дистанційне банківське обслуговування	Відсоткові доходи
	Депозитний відділ	Залучення депозитів, дистанційне банківське обслуговування	Відсоткові витрати
	Відділ цінних паперів	Операції з цінними паперами	Доходи від операцій
Центр прибутку	Відділ валютно-обмінних операцій	Валютно-обмінні операції	Маржа (прибуток)

Джерело: розробка авторів.



Рис. 1. Частковий розподіл КРІ банківських спеціалістів роздрібного сектору
Джерело: розробка авторів.

КРІ в системі мотивації є мотиваційний калькулятор, за допомогою якого розраховуватиметься сума можливого преміювання [13]. Він дає змогу чітко окреслити межі заробітної плати кожного спеціаліста, урахуваючи всі можливі індикативні показники. Для обчислення рівня оплати праці за конкретним індикативним показником (O_{in}) пропонуємо використати формулу (2):

$$O_{in} = \frac{P_{\phi} - P_{нд}}{P_o - P_{нд}} P_{нд} \cdot \Phi O_{in}, \quad (2)$$

де: P_{ϕ} – фактично досягнутий рівень індикативного показника;
 P_o – оптимальний рівень індикативного показника;
 $P_{нд}$ – найнижча межа рівня індикативного показника, за яку передбачено матеріальну винагороду;
 ΦO_{in} – фонд оплати праці за індикативним показником.

Повну величину матеріальної винагороди за певним напрямом діяльності доцільно формувати шляхом сумування винагород за кожним індикативним показником. Пропонуємо запровадити ранжування фахівців роздрібного сектору за групами «найкращий працівник», «ключовий працівник», «потребує удосконалення» та «кандидат на звільнення». Для здійснення такого ранжування доцільно використовувати результати оцінювання основних показників діяльності фахівців роздрібного сектору банку за певний період, урахуваючи їхню вагомість (табл. 3). Оцінювання рейтингу спеціалістів потребує всебічного аналізу його діяльності (зокрема, доцільно враховувати динаміку за періодами оцінювання).

Вважаємо, що кожний працівник банку має мати можливість наперед ознайомитись з методикою узгодження досягнення результатів власної діяльності з відповідним рівнем винагороди (рис. 2). Зрозумілим має бути також те, що незадовільні оцінки за індикаторами призведуть до зниження змінної частини доходу фахівця.

Застосування запропонованої методики в системі мотивації спеціалістів роздрібного сектору АТ «Ідея Банк» сприятиме оперативному корегуванню практики управління розвитком персоналу та оптимізації бізнес-процесів, орієнтованих на досягнення фінансового результату банку, окреслить перспективи координації роботи фахівців центрів доходів і прибутків, а також дозволить формувати рівень заробітної плати спеціалістів за об'єктивними критеріями.

Переконані, що прозорість запропонованої системи матеріального мотивування може стати перспективним кроком до запровадження в банку персоналізованої

Таблиця 3

Зразок оцінювання спеціалістів роздрібного сектору банку

Критерії оцінювання	Фахівець № 1	Фахівець № 2	Фахівець № 3	Вага критерію, %
Навички продажу	5	15	10	3
Оцінка виконання стандартів якості обслуговування	10	13	12	2
Виконання професійних обов'язків	10	13	10	5
Самостійність у прийнятті рішень та виконанні завдань	9	10	8	5
Дотримання стандартів вигляду працівником	10	14	15	2
Кількість проведених презентацій банківських продуктів	2	10	6	10
Кількість успішно завершених проєктів	2	1	1	15
Кількість подяк співробітнику	1	3	1	2
Навчання (за результатами)	5	13	4	5
Кількість проведених безризикових операцій, що приносять комісійний дохід	10	15	11	5
Кількість проданих одиниць банківських продуктів	15	10	12	3
Кількість залучених нових клієнтів	5	4	2	10
Кількість оформлених кредитних договорів	10	15	8	10
Кількість оформлених кредитних карток	15	9	10	5
Кількість виданих дебетових карток	7	6	5	5
Кількість оформлених овердрафтів	3	2	5	3
Кількість оформлених зарплатних проєктів	0	1	0	10
Разом, урахувавши вагу	5,91	7,86	5,52	

Джерело: розробка авторів.

відповідальності за ефективність діяльності, адже суми матеріальної винагороди прямо корелюють з персональним внеском кожного фахівця.

Висновки. АТ «Ідея Банк» працює на вітчизняному ринку з 1991 р. Персонал визначено як основну цінність банку, а пріоритетом є підвищення кваліфікаційного рівня працівників. Запропоновано впровадження технології мотивування, заснованої на комплексному оцінюванні ключових показників ефективності, яка забезпечує раціональний розподіл витрат на оплату праці залежно від внеску кожного фахівця. Ідентифікацію персоналізованого внеску у фінансовий результат



Рис. 2. Модель узгодження результатів діяльності працівників з винагородою

Джерело: розробка авторів.

у центрах відповідальності доходів і прибутку запропоновано здійснювати за індикативним аналізом у межах кожної посади, використовуючи прозорі механізми. Ранжування фахівців дасть змогу сформувати рівень матеріальної винагороди за об'єктивними критеріями та сприятиме розвитку персоналу.

Подальші дослідження плануються щодо запровадження в банку персоналізованої відповідальності за ефективність діяльності.

Список використаних джерел

1. Юрчук Н. П., Захарчук Д. В. Мотивація персоналу в системі управління банку. *Агросвіт*. 2018. № 9. С. 64-70.
2. Кичко І. І., Нікітченко А. О. Удосконалення системи стимулювання персоналу банків колективної форми власності. *Економічний простір*: зб. наук. пр. 2021. Вип. 170. С. 75-82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/170-13>
3. Ковальчук В. Г., Погодіна К. О., Мінюкова Є. Р. Мотивація персоналу як один з головних чинників ефективності підприємства. *Економічні студії*. 2019. № 4(26). С. 71-76.
4. Сергеева О. С. Кар'єрне зростання персоналу як складова кадрової політики банку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*: зб. наук. пр. 2021. № 5-6(282-283). С. 46-52. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-5-6-282-283-46-52>
5. Asaari M. H., Desa N. M., Anuar N. A., Razak A. A. Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation toward Job Satisfaction among Local Bank Employees. *International Journal of Asian Social Science*. 2020. Vol. 10(11). Pp. 698-705. DOI: <https://doi.org/10.18488/journal.1.2020.1011.698.705>
6. Bastari A., Eliyana A., Syabarrudin A., Arief Z., Emur A. P. Digitalization in banking sector: the role of intrinsic motivation. *Heliyon*. 2020. Vol. 6(12). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e05801>
7. Uranta R. J., Alagah K. D. Motivation and employee heterogeneity of deposit money banks in rivers state. *African Journal of Business and Economic Development*. 2023. Vol. 3(1). Pp. 94-118.
8. Dang T. T., Pham A. D. What make banks' front-line staff more customer oriented? The role of interactional justice. *International journal of bank marketing*. 2020. Vol. 38(4). Pp. 777-798. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2019-0321>
9. Kareem M. A., Jameel A. S., Ahmad A. R. The impact of organizational justice dimensions on organizational commitment among bank employees. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*. 2019. Vol. 23(2). Pp. 502-513. DOI: <https://doi.org/10.37200/V23I2/8958>
10. Корпоративне управління. *Ідея Банк*: сайт. 2023. URL: <https://ideabank.ua/uk/about/corporative-management>
11. Гонтар А. М. Особливості мотивації персоналу в банківській сфері. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2022. № 2(14). С. 212-216.
12. Сидорчук О. Г., Підлипний Ю. В. Мотиваційні новації як інструмент капіталізації торговельного підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*: зб. наук.-техн. пр. 2019. № 29(8). С. 88-92. DOI: <https://doi.org/10.36930/40290815>
13. Lyons M. D., Jones S. J., Smith B. H., McQuillin S. D., Richardson G., Reid E., McClellan A. Motivation coaching training for instructional coaches: a pilot study of motivational interviewing skills training. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*. 2017. Vol. 25(5). Pp. 548-565. DOI: <https://doi.org/10.1080/13611267.2017.1415796>

References

1. Yurchuk, N. P., & Zakharchuk, D. V. (2018). Motyvatsiya personalu v systemi upravlinnya banku [Personnel motivation in the bank management system]. *Ahrosvit – Agrosvit*, 9, 64-70. [in Ukrainian].
2. Kychko, I. I., & Nikitchenko, A. O. (2021). Udoskonalennya systemy stymulyuvannya personalu bankiv kolektyvnoyi formy vlasnosti [Improvement of the staff incentive system of banks with collective ownership]. In *Ekonomichnyi prostor [Economic space]*: Vol. 170 (pp. 75-82). DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/170-13> [in Ukrainian].
3. Kovalchuk, V. H., Pohodina, K. O., Minyukova, Ye. R. (2019). Motyvatsiya personalu yak ody z holovnykh chynnykiv efektyvnosti pidpryyemstva [Motivation of personnel as one of the main factors of enterprise efficiency]. *Ekonomichni studiyi – Economic studies*, 4(26), 71-76. [in Ukrainian].
4. Serhyeyeva, O. S. (2021). Kar'єrне zrostannya personalu yak skladova kadrovoyi polityky banku [Career growth of personnel as a component of the bank personnel policy]. In *Naukovyi visnyk Odes'koho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu [Scientific bulletin of Odessa National University of Economics]*: Vol. 5-6 (pp. 46-52). DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-5-6-282-283-46-52> [in Ukrainian].
5. Asaari, M. H., Desa, N. M., Anuar, N. A., & Razak, A. A. (2020). Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation toward Job Satisfaction among Local Bank Employees. *International Journal of Asian Social Science*, 10(11), 698-705. DOI: <https://doi.org/10.18488/journal.1.2020.1011.698.705>
6. Bastari, A., Eliyana, A., Syabarrudin, A., Arief, Z., & Emur, A. P. (2020). Digitalization in banking sector: the role of intrinsic motivation. *Heliyon*, 6(12). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e05801>

7. Uranta, R. J., & Alagah, K. D. (2023). Motivation and employee heterogeneity of deposit money banks in rivers state. *African Journal of Business and Economic Development*, 3(1), 94-118.
8. Dang, T. T., & Pham, A. D. (2020). What make banks' front-line staff more customer oriented? The role of interactional justice. *International journal of bank marketing*, 38 (4), 777-798. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2019-0321>
9. Kareem, M. A., Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2019). The impact of organizational justice dimensions on organizational commitment among bank employees. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(02), 502-513. DOI: <https://doi.org/10.37200/V23I2/8958>
10. Korporatyvne upravlinnya [Corporative management] (2023). *Idea Bank*: Website. Retrieved from <https://ideabank.ua/uk/about/corporative-management> [in Ukrainian].
11. Hontar, A. M. (2022). Osoblyvosti motyvatsiyi personalu v bankivskiy sferi [Possibilities of staff motivation in the banking sector]. *Visnyk students'koho naukovoho tovarystva DonNU imeni Vasylya Stusa – Bulletin of the Vasyly Stus DonNU Student Scientific Society*, 2(14), 212-216. [in Ukrainian].
12. Sydorchuk, O. H., & Pidlypnyy, Yu. V. (2019). Motyvatsiyini novatsiyi yak instrument kapitalizatsiyi torhovel'noho pidpryyemstva [Motivational innovations as a tool for capitalization of a trade enterprise]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy [Scientific bulletin of NLTU of Ukraine]*: Vol. 29(8) (pp. 88-92). DOI: <https://doi.org/10.36930/40290815> [in Ukrainian].
13. Lyons, M. D., Jones, S. J., Smith, B. H., McQuillin, S. D., Richardson, G., Reid, E., & McClellan, A. (2017). Motivation coaching training for instructional coaches: a pilot study of motivational interviewing skills training. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 25(5), 548-565. DOI: <https://doi.org/10.1080/13611267.2017.1415796>

Harasymlyuk M. V., Levytska O. M., Sayets I. A. Staff motivation as an element of bank activity management.

The article examines the topical issue of increasing the effectiveness of managing the motivation of bank employees. The issue of improving the work organization of bank specialists is especially relevant in view of the systemic challenges of the financial sector of Ukraine caused by the long-term negative impact of quarantine restrictions and the war. The practice of motivating personnel in the commercial bank "Idea Bank" JSC, which has been operating on the domestic market since 1991, is analyzed. The article shows that qualified employees are the main resource of the bank, and the priority of personnel management is to increase the qualification level of specialists. It also emphasizes that the achievement of the planned efficiency requires the personal interest of the specialists in the achievement of the set goals, therefore the motivational systems should be coordinated with the bank's development strategy and the motivational expectations of the staff. Recommendations on motivation management and the implementation of adequate motivation systems are developed to ensure an increase in the efficiency of staff work. A motivation technology based on a comprehensive assessment of key performance indicators is proposed, which allows for rational distribution of labor costs depending on the contribution of each specialist. The largest contribution to the bank's financial result belongs to the branches of corporate and retail service. To identify the contribution of each specialist to the financial result, the centers of responsibility for income and profit are recommended to be allocated, and an indicative analysis within each position using transparent mechanisms for differentiating the evaluated indicators should be carried out. Classification of specialists into the groups "best employee", "key employee", "needs improvement", and "candidate for dismissal" will allow to determine the level of material remuneration of specialists according to objective criteria and will contribute to the development of personnel. The application of the proposed methodology in the system of motivation of specialists in the retail sector of the bank will contribute to the prompt adjustment of the practice of managing personnel development and optimization of business processes.

Keywords: motivational system, key performance indicators, labor remuneration, center of responsibility, personalization of results.

Гарасимлюк Марія Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри управління та експертизи товарів Львівського національного університету імені Івана Франка (e-mail: marysoltys@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1089-1217>).

Harasymlyuk Mariya Volodymyrivna – Ph.D. (Econ.), Associate Professor of the Department of management and expertise of goods of the Ivan Franko National University of Lviv.

Левицька Ольга Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри управління та експертизи товарів Львівського національного університету імені Івана Франка (e-mail: olgalevytska70@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2686-4592>).

Levytska Olha Mykolayivna – Ph.D. (Econ.), Associate Professor of the Department of management and expertise of goods of the Ivan Franko National University of Lviv.

Саєць Ілля Антонович – студент економічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка (e-mail: saetc02082001@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-8673-1047>).

Sayets Ilyya Antonovych – Student of the Faculty of Economics of the Ivan Franko National University of Lviv.

Надійшло 27.12.2022 р.