

Психологія

УДК 336.71:005.95

Субіна Тетяна Володимирівна

*кандидат юридичних наук, доцент,
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
за спеціальністю 053 «Психологія»
Держаний податковий університет*

Subina Tetiana

*Candidate of Legal Sciences, Associate Professor,
Student of higher Education of the second (Master's) Level
in Specialty 053 «Psychology»
State Tax University*

Корж Марина Анатоліївна

*кандидат економічних наук, доцент,
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
за спеціальністю 053 «Психологія»
Держаний податковий університет*

Korzh Maryna

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Student of higher Education of the second (Master's) Level
in Specialty 053 «Psychology»
State Tax University*

Бойко-Слобожан Олена Олександрівна

*кандидат юридичних наук, доцент,
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
за спеціальністю 053 «Психологія»
Держаний податковий університет*

Boyko-Slobozhan Olena

*Candidate of Legal Sciences, Associate Professor,
Student of higher Education of the second (Master's) Level
in Specialty 053 «Psychology»
State Tax University*

**МОТИВАЦІЯ СПІВРОБІТНИКІВ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ:
ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ
MOTIVATION OF EMPLOYEES AS A COMPONENT OF EFFECTIVE
RISK MANAGEMENT IN BANKING INSTITUTIONS:
PSYCHOLOGICAL ASPECT**

***Анотація.** У статті розкрито роль мотивації як ефективного елемента у сфері управління ризиками в банківських установах. Досліджено підходи щодо формування психологічних мотиваційних механізмів, які сприяють підвищенню продуктивності працівників та зменшенню внутрішніх і зовнішніх загроз. Розкриваються теоретичні аспекти зовнішніх та внутрішніх загроз в банківських установах.*

Досліджуються базові принципи мотивації працівників, такі як матеріальні та нематеріальні стимули, позитивні й негативні фактори впливу, якісні підходи до управління заробітною платою, та інші елементи, що формують цілісний мотиваційний механізм, зокрема і в психологічній сфері.

Вивчено взаємозв'язок між системою управління ризиками та мотиваційними аспектами в банківській діяльності. Досліджено ключові чинники, що впливають на мотивацію персоналу, зокрема фінансові та нематеріальні винагороди, кар'єрний розвиток, визнання, створення комфортного робочого середовища та психологічний стан. Зазначено, що використання таких мотиваційних інструментів, як гнучкі форми

організації праці, коучинг, ротація посад, групові форми роботи, сприяє покращенню емоційного клімату та підвищенню лояльності персоналу.

Ключові слова: мотивація, психологія, ризики, управління ризиками, банківські установи.

Summary. The article reveals the role of motivation as an effective element in the field of risk management in banking institutions. The approaches to the formation of psychological motivational mechanisms that contribute to increasing employee productivity and reducing internal and external threats are investigated. The theoretical aspects of external and internal threats in banking institutions are revealed.

The basic principles of employee motivation, such as tangible and intangible incentives, positive and negative factors of influence, qualitative approaches to salary management, and other elements that form a holistic motivational mechanism, including in the psychological sphere, are studied.

The relationship between the risk management system and motivational aspects in banking is studied. The key factors that influence staff motivation, including financial and non-financial rewards, career development, recognition, creation of a comfortable working environment and psychological state, are investigated. It is noted that the use of such motivational tools as flexible forms of work organization, coaching, position rotation, group work helps to improve the emotional climate and increase staff loyalty.

Key words: motivation, psychology, risks, risk management, banking institutions.

У процесі побудови в Україні незалежної, демократичної, правової держави та розвитку ринкової економіки важливе значення має стабільне та надійне функціонування банківського сектору держави. Функціонування банківських установ в Україні безпосередньо залежить

від забезпечення безпеки від внутрішніх та зовнішніх загроз і різних факторів в сфері управління, що можуть вплинути на стан економіки та розвиток країни.

Актуальним питанням сьогодення є вивчення механізму мотивації працівників банківських установ в системі управління ризиків, зокрема в психологічній сфері.

Питанням управління ризиків в банківському діяльності та елементам механізму мотивації працівників банківських установ в Україні присвячено праці провідних вчених та практиків, зокрема спеціалістів з у сфері психології: О. Безпалько, Н. Булатевич, Н. Гавкалова, О. Грішнова, О. Гузенко Н. Дубовик, Н. Ізюмцева, Д. Захарчук О. Кібік, О. Кириченко, В. Клименко, В. Коваленко, О. Колодізєв, Л. Кузнецова, В. Лесик, Д. Мельничук, О. Розкошна, О. Слободянюк, А. Тарасюк, А. Шаперенков, Т. Шокало Н. Шульга, Н. Юрчук, А. Bakker, J. Greenberg, A. Maslow, M. McGregor та ін.

Попри численні дослідження, частина питань на сьогодні ще недостатньо вивченою та висвітленою. Окремо заслуговує на увага психологічна мотивація працівників банківських установ, що являє вагомим фактором підвищення ефективності функціонування банків і їх конкурентоспроможності та мінімізації ризиків.

У банківській діяльності одним з головних критеріїв успіху та конкурентоспроможності є банківські продукти, технології та найголовніше – їх сучасність та людський фактор [1, с. 92].

Динамічні процеси розвитку, трансформації сучасного ринкового середовища та повномасштабна війна в державі призводять до істотного посилення конкурентної боротьби на внутрішніх та зовнішніх ринках, що, в свою чергу, зумовлює виникнення нових та модифікації існуючих факторів, які впливають на організацію та ефективність здійснення банківської діяльності. Це закономірно супроводжується актуалізацією

проблеми підвищення ефективності управління ризиками банківської діяльності та звернення уваги на психологічний фактор [2, с. 9].

Водночас управління ризиками забезпечується на певній стратегії (напрямах і способах, спрямованих на досягнення поставленої мети, яким би відповідав певний набір правил і обмежень для прийняття рішень відповідно до цілей та специфіки діяльності) та тактиці (застосування необхідних методів і прийомів в конкретних умовах для вибору найбільш оптимального і прийняттого рішення), відіграє допоміжну роль в системі управління, що набуває особливо важливого значення під час реалізації установою своїх завдань.

Відповідно до міжнародної практики важливою складовою діяльності з управління ризиками є встановлення зв'язку між різними категоріями ризиків (внутрішні, зовнішні та стратегічні) та елементами управління ризиками (побудова блок-схем, постійна діяльність, періодичні заходи). Так і основні аспекти психологічного управління ризиками (сприйняття, емоції, оцінку ймовірностей, толерантність і поведінкові упередження). Структура «управління ризиками» спрямована на інтеграцію такого процесу у ході реалізації основних напрямів діяльності [3].

Рязанова Н.О. розкриває традиційну концепцію якій властивий фрагментарний характер управління ризиками реалізація динамічних моделей передбачає використання різних методологій, таких як: використання системи збалансованих показників (BalanceScore Card), застосування логістичних принципів в управлінні окремими видами ризиків, перехід до інтегрованих систему правління ризиками. Використання методології BSC у системі управління ризиками ґрунтується на аналізі зв'язків між заходами, розробленими в рамках збалансованої системи показників та заходами системи управління ризиками та виявлення з них заходів, що сприятимуть зниженню ризиків [4, с. 67].

Найбільш поширеною на практиці методологією управління ризиками є COSO ERM (Enterprise Risk Management – Integrated Framework Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), розроблена наприкінці XX століття Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредвея спільно з аудиторською компанією Price Water House Coopers. Саме ця методологія обрана провідними компаніями промисловості як ключовий стандарт для формування власних комплексних систем управління та контролю ризику [5].

Управління ризиками пов'язано з розробкою системи заходів максимального захисту від ризиків, яка повинна бути максимально надійною за мінімальних витрат зусиль, часу, фінансів. Процедурно ці заходи повинні включати оцінку ризику, вибір конкретних механізмів, засобів управління ризиками, які б поєднували страхування та методи попередження збитків включаючи людський фактор до ризику, а також їх впровадження та контроль виконання [6].

На прийняття ризикового рішення впливають такі обмежуючі чинники:

- ресурсні можливості суб'єкта ризику;
- психологічна готовність до ризику [7, с. 12].

Уявлення про ризик розглядаються в трьох напрямках. Перший напрямок передбачає вивчення ризику як когнітивної реальності (Ч. Джофф, Д. Канеман, А. Тверські), другий напрямок вивчає ризик, як соціокультурну реальність (І. Б. Вовіна, А. П. Самонов та ін.), третій – вивчає ризик в контексті прийняття рішень (В. А. Петровський, Г. Л. Смолян та ін.). У процесі дослідження ризику в професійній діяльності велика увага приділяється феноменам, супутнім ризику. До них відносяться: проблеми психологічного стресу і стресостійкості в екстремальних умовах, питання толерантності/інтолерантності до невизначеності, розвитку мотиваційно-ціннісної структури особистості [8].

За місцем та значущістю у структурі мотивації особистості, відповідно до Д. Леонтьєва, вищі цінності належать до категорії стійких мотиваційних утворень, джерел мотивації (Максименко, 2019). А. Маслоу дотримувався схожих поглядів і вважав, що вищі цінності особистості мають мотивувальний вплив на життєдіяльність людини загалом, не обмежуючись якимось окремим видом діяльності чи ситуацією, адже вони мають високий ступінь стабільності. Будь-які зміни в системі цінностей мотиваційно-ціннісної сфери суб'єктивно сприймаються як кризові явища в житті людини (Maslow, 1971). Погляди вчених схожі в тому, що мотиваційно-ціннісна сфера особистості є цілісною, багаторівневою, ієрархічною системою когнітивних утворень (ідей, понять, уявлень, суджень), які пов'язані з відповідними емоційно-вольовими компонентами в трудовій діяльності [9, с. 13].

В процесі трудової діяльності, зокрема в банківській установі, мотивація дає можливість вирішити наступні завдання: задовольнити потреби працівників у певних благах за допомогою праці, оцінити результати їх діяльності (емоційний компонент), а також встановити ступінь задоволеності винагородою працівника за виконану роботу, а також попередити банківські ризики.

Система мотивації виконує такі управлінські функції, як:

- 1) планування мотивації (виявлення потреб, встановлення взаємозв'язку між потребами й стимулами);
- 2) здійснення мотивації (створення відповідних умов для задоволення потреб працівників, винагородження їх за результатами роботи);
- 3) управління мотиваційним процесом (контроль мотивації, коригування стимулів мотивації) [10].

Психологічна мотивація та механізм повинен враховувати ряд факторів (спонукальних сил), які визначають поведінку людини до

виконання певної дії для досягнення своєї мети. До мотивуючих факторів слід віднести значущість і складність виконаної роботи, винагорода за результатами праці, прагнення працівника зробити кар’єру. Дані фактори активно впливають на людину в тому випадку, якщо банківські установи створюють усі умови для прояву і реалізації здібностей працівників [11].

В основі мотиваційного процесу банківської діяльності існує потреба, мотив, стимул. Необхідність в певних благах: матеріальних, соціальних, духовних цінностях.

Мотив – це те, що викликає певні дії людини. Мотив знаходиться «всередині» людини, має «персональний «характер». Мотив визначає, що треба зробити і як буде здійснена ця дія [12, с. 112]. Мотиви завжди перебувають у взаємозв’язку з психологічними процесами і утворюють складний механізм мотивації.

Іншим елементом механізму мотивації виступає стимул – це свого роду зовнішній вплив на особистість, сприяє формуванню мотивів. Стимул активізує трудову діяльність працівника банківської установи; сприяє підвищенню продуктивності праці, зростанню заробітної плати; дає можливість розвитку спеціалізованої кар’єри в організації, усвідомлення значущості виконуваної роботи, підвищення творчого характеру праці.

Стимулом є прагнення працівника банківської установи просунутися по службовій драбині, його участь в управлінні банком та прийняття рішень в банківському секторі [13, с. 110].

Також на мотивацію персоналу банківської установи впливає оплата праці має найвищий ступінь впливу на трудову мотивацію. У цих установах вже давно діє система грейдів в оплаті праці, прогресивна шкала винагород за працю. Окремо варто зупинитися і на програмах поділу прибутку. Такі програми передбачають отримання співробітником певного відсотка прибутку компанії.

Важлива роль і соціального фактору мотивації, який містить додаткові фінансові кошти (за невідпрацьований час): відпустка; оплата лікарняних листів; виплати при звільненні; допомоги по безробіттю; виплата страховок (страхування життя; страхування від нещасних випадків; медичне страхування, страхування непрацездатності та ін.); пільгові послуги (пільгове кредитування для співробітників; програми матеріальної допомоги, оплата мобільного зв'язку; надання особистого автомобіля та ін.); пільги (відпустка по догляду за дітьми, оплата курсів підвищення кваліфікації, навчання, та ін.).

Соціальний фактор мотивації є досить стандартним, водночас підхід та реалізація на практиці у кожній банківській установі власні [14, С. 208].

Існує багато різноманітних методів, технологій та інструментів, які дозволяють підвищити продуктивність функціонування працівників, зокрема і працівників банківських установ. Найбільш вживані способи класифікації мотиваційного інструментарію працівників представлено нижче. З огляду на сферу впливу серед них можна вирізнити:

- внутрішні чинники (такі як визнання чи престиж та психологічний стан характеризуються довготривалим впливом на діяльність працівників банківських установ,
- зовнішні чинники (наприклад зарплата, підвищення, місце в ієрархії) характеризуються швидким впливом на поведінку працівників банківських установ.

З огляду на форму можна вирізнити: матеріальні стимули, серед яких: платіжні знаряддя мотивації (зарплата, премії, грошові винагороди), позафінансові (матеріальні нагороди, службове обладнання для прикладу, комп'ютер, телефон чи службовий автомобіль), нематеріальні стимули (подяки, похвали, направлення на курси, місце для паркування і т. п.).

З огляду на напрями впливу розрізняють: позитивні чинники (нагороди) – зміцнюють і зберігають бажану поведінку; негативні чинники (покарання) – ліквідують і попереджують небажану поведінку.

Особливе місце в системі мотивації займає заробітна плата, що виникає із здійснюваних з її допомогою наступних функцій: дохідної - заробітна плата є істотною складовою доходів працівника банківської установи; витратної – банк, працевлаштовуючи працівника, покриває витрати його діяльності; стимулюючої - мотивує банківського працівника визначеними організацією очікуваннями.

Для реалізації названих функцій кожній банківській установі необхідно створити відповідну систему винагород, якою визначаються:

- складові заробітної плати,
- принципи формування окремих складових,
- форми зарплати,
- тарифікатори і таблиці зарплати [15, с. 65].

Найбільш загальними підходами до управління заробітною платою є поступове створення нової системи винагород на базі уже існуючої.

Формування систем заробітних плат на основі поточних практичних потреб банківських установ протягом тривалого часу не схвалюється.

Існує також і інші елементів мотивуваційного характеру не пов’язаних з системою заробітних плат і винагород. Ними можуть служити такі мотиваційні аспекти організаційного характеру, як ротація роботи, її розширення чи збагачення, групові форми організації та ін.

Мотивуючий вплив може здійснювати участь банківського працівників в управлінні (як один з елементів прав і обов’язків персоналу). У багатьох випадках вплив мають і інші неорганізаційні форми, як елементи нематеріальної мотивації. Це, для прикладу, може бути розмова з коучем (щодо оцінювання чи зауважень результатів роботи) [16].

Не менший мотиваційний вплив має створення партнерських колективів, в яких ліквідується ієрархічна залежність між керівником та іншими його членами. Керівник, стаючи співпартнером, не має права втручатися в процес роботи інших членів, а періодично або інколи (в залежності від ситуації) виконує виключно функції зовнішньої презентації колективу. Працівники перестають бути залежними від керівника.

Окрім фінансових мотиваційних ресурсів існують ще й інші матеріальні способи винагороди і мотивування, до яких належать, для прикладу, надання службового автомобіля, мобільного телефону і т. п. Існує також ціла гамма нематеріальних ресурсів з мотивуючим впливом на персонал

Значний мотиваційний вплив формується також потребами нематеріального характеру серед яких і задоволення, отримуване в процесі роботи, і усвідомлення можливого успіху, і цінність участі в процесі спільного виведення підприємства з кризи, і участь у чомусь «насправді важливому» [17].

Погоджуємося з думкою Г. Стоянова, Н. Чебанова, щодо двох способів підвищення мотивації персоналу: 1. Заохочення і нагородження. Організуючи усілякі конкурси на звання кращих, а також внутрішнє змагання, керівництво компанії добивається відразу двох позитивних моментів працівників банківських установ задоволені і готові до нових звершень, а витрати мінімальні. Головне правило – працівників банківських установ повинні чітко усвідомлювати, що вони теж можуть бути кращими, а значить, при належних зусиллях і гідних результатах на «хвилину слави» можна заслужити.

Важливо довести до працівників банківських установ ідеї змагання, правила і критерії оцінки мають бути зрозумілі всім. Наочність віддзеркалення результатів змагання: «дошка пошани» з фотографіями і коротким описом досягнень, а також це може бути грамота в рамці або

сертифікат дарунку невеликого номіналу. Це те, що залишиться співробітникам на згадку про свій успіх і належним чином стимулюватиме на подальші звершення.

Серед недоліків знайдуться працівників банківських установ, для яких такий спосіб мотивації буде неефективний (через різні причини – гостра потреба саме в грошах, небажання «виставляти себе і свої досягнення напоказ»); а також досить часто, критерії оцінки результатів роботи працівників банківських установ необ’єктивні або мало пропрацювали, що спричиняє за собою нерозуміння кого, за що і чому нагороджують. Таким чином, приналежній організації і грамотному визначенні критеріїв оцінки, такий спосіб мотивації працівників банківських установ буде ефективним і, що важливо в умовах кризи, мало витратним [18].

Питання мотивації працівників банківських установ досить широко розглядається сьогодні. Однак спроби пристосувати класичні теорії мотивації до сучасності багато в чому не систематизовані, що ускладнює практичне використання технологій і методів мотивації. Ефективним інструментом оцінювання результатів роботи працівників банківських установ слід вважати ключові показники ефективності (KPI – Key Performance Indicators), які засвідчують ступінь досягнення цілей. Застосування методу KPI дає змогу банківським установам контролювати бізнес-процеси та визначати витрати ресурсів для виконання поставлених завдань, оцінювати результативність роботи кожного працівника банківської установи, його внесок у досягнення спільної мети, а також формувати дієву систему мотивації і стимулювання управлінського персоналу.

Застосування системи KPI спрямоване на вирішення низки управлінських завдань, серед яких:

- конкретизація цілей діяльності організації, визначення кола завдань для підрозділів та посад працівників банківських установ за різними рівнями організаційної ієрархії;
- інформування працівників банківських установ щодо мети діяльності організації, завдань для структурних підрозділів, індивідуальних завдань;
- створення передумов для аналізу та контролю результатів праці окремих працівників банківських установ та структурних підрозділів банку;
- забезпечення об’єктивності у визначенні результатів праці, оцінюванні внеску окремих працівників у досягнення спільного кінцевого результату;
- сприяння покращенню результативності та ефективності діяльності організації шляхом вдосконалення управління та мотивації працівників, винагорода яких прямим чином пов’язана з досягнутим рівнем KPI [19, С. 78].

Така система мотивації ефективно впроваджена в Національному банку України на сьогоднішній день.

Правильно підібраний «мотиваційний пакет» повинен носити індивідуальний характер та враховувати, щодо можливості, потреби кожного працівника. Цей пакет повинен містити як матеріальну сторону, так і нематеріальну, зокрема похвала. Похвала та можливість працівників банківських установ відчувати свою значимість – це запорука успіху будь-якої банківської установи. Велику увагу необхідно приділяти навчанню працівників, залученню до участі у тренінгах та круглих столах, відрядженню для обміну досвіду в інші країни. Це сприятиме покращанню знань та удосконаленню кваліфікації банківських працівників [20, с. 33].

Психологічна мотивація банківських працівників є складним та багатогранним явищем, що безпосередньо впливає на їхню продуктивність та ефективність. Існує безліч методів та інструментів мотивації, які можна класифікувати за різними критеріями. Однак, ключовим аспектом, який часто недооцінюють, є психологічний вплив цих методів на працівників, що є складовою ефективного управління ризиками в банківських установах.

Розкриваючи психологічний аспект щодо внутрішнього чинники, такі як визнання, престиж та психологічний стан, мають довготривалий вплив на мотивацію. Вони апелюють до внутрішніх потреб людини в самореалізації, повазі та задоволенні від роботи.

А зовнішні чинники, такі як зарплата, підвищення по службі та місце в ієрархії, мають швидкий, але часто короткочасний вплив. Вони задовольняють базові потреби в матеріальному забезпеченні та соціальному статусі. Проте, якщо акцент робиться лише на зовнішніх стимулах, це може призвести до ситуації, коли працівники орієнтовані лише на винагороду, а не на якісне виконання роботи та розвиток.

Розкриваючи фактори стимулювання на психологічний стан як матеріальні стимули, безумовно, важливі, але їхній психологічний вплив може бути різним. Висока зарплата може забезпечити відчуття фінансової стабільності та впевненості, але її недостатньо для формування глибокої мотивації. Нематеріальні стимули, такі як подяки, похвали, можливості для навчання та розвитку, мають сильний позитивний вплив на психологічний стан працівників. Вони демонструють визнання їхніх заслуг, сприяють розвитку професійних навичок та підвищують рівень задоволеності роботою.

Окрім фінансових та матеріальних стимулів, значну роль відіграє нематеріальна мотивація. Задоволення від роботи, усвідомлення успіху, відчуття причетності до важливої справи – все це потужні мотиватори, що

позитивно впливають на психологічний стан працівників. Створення партнерських колективів, де працівники відчують себе рівноправними учасниками процесу, також сприяє підвищенню мотивації та задоволеності роботою.

З вище викладеного можна зробити висновки, що ефективне управління ризиками в банківських установах безпосередньо залежить від мотивації персоналу. Психологічна мотивація банківських працівників є ключовим фактором підвищення продуктивності, зниження ризиків та зміцнення конкурентоспроможності банківських установ.

Управління ризиками повинно бути інтегрованим процесом, що враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори. Основними елементами мотиваційного механізму є потреби, мотиви та стимули. Вони забезпечують зв'язок між цілями працівників та організації, підвищуючи їхню залученість до процесу управління ризиками.

Серед мотивуючих факторів особливе місце займають: професійний розвиток, винагороди, умови праці та визнання. Матеріальні стимули, включаючи заробітну плату, премії, грошові та позафінансові нагороди, є вагомим складовою мотивації.

Водночас демотивуючі фактори, такі як організаційний хаос або брак поваги з боку керівництва, значно послаблюють мотивацію працівників. Нематеріальні стимули, такі як похвала, можливості навчання та участь у прийнятті рішень, відіграють важливу роль у створенні позитивного робочого клімату.

Мотиваційний механізм управління ризиками є комплексним і багатоаспектним процесом, його успішна реалізація залежить від глибокого розуміння потреб працівників, адекватної оцінки ризиків та інтеграції новітніх методологій у практику банківської діяльності.

Література

1. Ключка О.В., Богріновцева Л.М., Федорчук Н.М. Особливості використання сучасних банківських продуктів та технологій в діяльності банків як суб'єктів фінансового ринку. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 12 (270). С. 86-97.
2. Єпіфанов А. О., Васильєва Т. А., Козьменко С. М. та ін. Управління ризиками банків : монографія. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ» 2012. 283 с.
3. Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками, як складової системи внутрішнього контролю у розпорядника бюджетних коштів. Київ, 2022. ULR: <http://surl.li/neuyaf> (дата звернення: 12.12.2024).
4. Рязанова Н.О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Академічний огляд*. 2022. № 1 (56). С. 63-71.
5. Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (COSO). Enterprise Risk Management – Integrated Framework (ERM), 2004.
6. Ключка О.В., Богріновцева Л.М. До питання визначення сутності ризик-менеджменту в банках. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 12. С. 134-141.
7. Гуменюк В.Я., Міщук Г.Ю., Олійник О.О. Управління ризиками : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2009. 156 с.
8. Білевич Н. О. Роль психологічної готовності до ризику в професійній діяльності жінок-поліцейських. ULR: <http://surl.li/ggdgwq> (дата звернення: 12.12.2024).
9. Гуляк У., Лісневський В. Ціннісний компонент у структурі мотиваційної сфери особистості військовослужбовця. *Психологія*. 2024. № 1(19). ULR: <http://surl.li/pqrbaj> (дата звернення: 14.12.2024).
10. Koźmiński A.K., Piotrowski W. Zarządzanie. Teoria i praktyka, Państwowe Wydawnictwo Naukowe. Warszawa, 2014.

11. Колот А.М. Мотивація персоналу. Підручник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2011. 340 с.
12. Бойко Е. В., Желябін В.А., Беліченко А. Г. Мотивація персоналу : навч. поїбник. Запорожье : Виг. ЗГІА, 2004. 360 с.
13. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Т. 3, Вип. 2 (12). С. 107-112.
14. Холоста Т. П. Проблеми мотивації банківського персоналу. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28, № 1. С. 206-209. ULR: <http://surl.li/qoccuk> (дата звернення: 14.12.2024).
15. Бревнов А. А. Організація приватного підприємства в Україні. Харків : «Одисей», 2004. 672 с.
16. Petersen J., Hillkirk J.: Praca zespołowa. Nowe pomysły na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania koncernem Forda, WNT, Warszawa, 2013.
17. Bieniok H. i zespół: Metody sprawnego zarządzania, Agencja Wydawnicza «Placet». Warszawa, 2014.
18. Стоянов Г. С, Чебанова Н. В. Мотивація персоналу банку в умовах кризи *Економіка: теорія та практика*. 2017. № 1. С. 74-79.
19. Герасименко О.О., Бровченко В.Є. Інноваційні підходи в оцінюванні персоналу банківських установ. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2 (25). С. 180-187.
20. Бадзим О. С., Береснев С. М. Мотивація професійної діяльності банківського персоналу. *Науковий вісник Ужгородського національного університет*. 2016. Вип. 6, Ч 1. С. 30-34.