

*ГУЦАН О.М., к.е.н., доц., НТУ «ХП»*

*КОСМІН О.Ю., магістрант, НТУ «ХП»*

## **МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛІ ДИСБАЛАНСУ ЗУСИЛЬ ТА ВИНАГОРОД ДЛЯ ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНИХ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ**

Мотивація працівників фінансової сфери нерозривно пов'язана з соціально-психологічним кліматом в колективі. Для працівників зазначеної сфери характерні високі психологічні навантаження, які виражаються в підвищенні тривожності, емоційній виснаженості, проблемою зі сном. Тому, керівництво фінансових установ повинно приділяти увагу створенню умов робочого середовища, що надають змогу досягти балансу між інтенсивністю праці та рівнем стресу в колективі. Це обґрунтовується тим, що робота в дружньому та згуртованому колективі якісно впливає на задоволеність працею та збільшує продуктивність праці працівників.

Застосування моделі дисбалансу зусиль і винагороди ERI (Effort-Reward-Imbalance), яка була запропонована Й. Сієґрістом [15; 16] дозволяє наглядно пояснити поведінку працівника, щодо справедливості і співвідношення зусиль працівника та його винагороди. Вона показує, що дисбаланс між зусиллями робітника і винагородою від роботи порушує взаємність обміну і призводить до негативних наслідків для фізичного і психологічного здоров'я працівника. У трудовій угоді роботодавець надає працівнику кілька базових видів винагород, працівник, зі свого боку, обмінює свою працю на винагороду, отриману від роботодавця. Важливо зазначити, що у трудових угодах можуть і не вказуватися детально зусилля і нагороди, водночас існують певні очікування рівності обміну у обох суб'єктів.

Необхідно зазначити, що в процесі обміну може виникнути

невідповідність очікувань – тобто порушення принципу взаємності. Працівник може знижувати зусилля, якщо вважає, що винагорода менша від затрачених зусиль. Якщо ж винагорода вища, то він може переглянути робочі взаємини, своє сприйняття умов обміну та оцінити умови угоди так, аби звести до рівності зусилля і винагороди.

Модель ERI складається з трьох компонентів: зусилля, винагорода і «надмірна мотивація». Зусилля оцінюються за такими параметрами, як обмеження в часі на виконання роботи, високий ступінь відповідальності, розумове чи фізичне навантаження, загальне зростання вимог до виконання функціональних обов'язків. Винагорода враховує оплату праці, визнання на роботі, перспективи кар'єрного зростання і гарантії зайнятості та безпеки. «Надмірна мотивація», у відповідності до моделі - це внутрішня мотивація, що спонукає людину брати більше зобов'язань, ніж вимагається для виконання функціональних обов'язків [3].

На рисунку 1 представлений графічний опис моделі дисбалансу зусиль і винагороди. Згідно опису моделі ERI, може існувати два типи дисбалансу між зусиллями і винагородою: високий рівень зусиль - низький рівень винагороди; низький рівень зусиль - високий рівень винагороди.

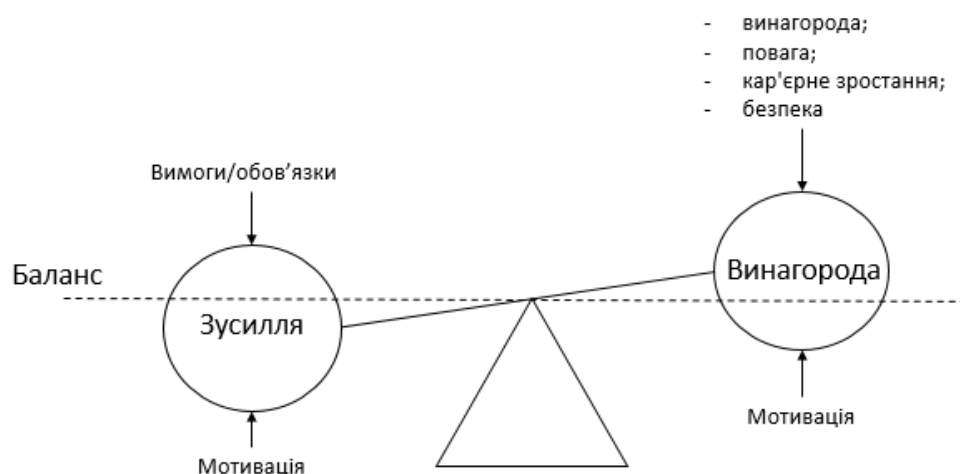


Рисунок 1 – Графічний опис моделі дисбалансу зусиль і винагороди

Дисбаланс між великими зусиллями і низькою нагородою збільшує стрес працівника. Такий вид дисбалансу притаманний для певних умов, коли у працівника немає альтернативного вибору на ринку праці. Особливо обмежений вибір спостерігається у кризових умовах, коли різко знижується попит на робочу силу. У таких умовах працівники готові укладати нерівні угоди з роботодавцем заради збереження робочого місця. Також працівники приймають не вигідні для себе умови високих витрат і низької оплати праці в умовах, коли вони прагнуть підвищити свої шанси в кар'єрному і професійному зростанні або набуття певного досвіду. Подібні «невигідні» трудові контракти здебільшого можуть спостерігатися на ранньому етапі кар'єри. У результаті виникає дисбаланс між зусиллями і винагородою, працівник перебуває у стресовому стані, що негативно відображається на його психофізіологічному та виробничому стані.

Також, з рис.1 спостерігаємо іншу ситуацію, коли дисбаланс між низькими зусиллями і високою нагородою на пряму впливає на продуктивність праці працівника. Особливо, це притаманно, як раз фінансовим установам, де заробітна плата вважається однією із найбільших на ринку праці в Україні. Але розмір не завжди відповідає результатам праці та низькі вимоги і низький рівень контролю роботи призводять до пасивності працівника. Тому так і важливо це враховувати та розробляти та впроваджувати систему мотивації та оцінку ефективності кожного працівника на своєму робочому місці для змоги нівелювати дисбаланс та забезпечення максимальної віддачі.

У зв'язку з активним використанням фінансових інструментів суспільством, роль фінансових установ в нашому повсякденному житті неплинне зростає, а це означає, що вимоги до працівників цієї сфери і надалі зростатимуть. Найбільш перспективним інструментом регулювання балансу зусиль і винагороди в таких умовах є поліпшення показників винагороди: оплати праці, визнання заслуг, гарантія працевлаштування,

перспективи кар'єрного зростання. Модель ERI може використовуватися для визначення рівня збалансованості очікувань працівника і роботодавця в межах трудової угоди для забезпечення доброго здоров'я і благополуччя людини на робочому місці.

#### Список літератури:

1. **Siegrist J.** Adverse health effects of high effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Psychology*. 1996. Vol. 1. P. 27—41.
2. **Siegrist J.** A theoretical model in the context of economic globalization. *Work Stress and Health in a Globalized Economy. The Model of Effort-Reward Imbalance*. Cham, Switzerland : Springer International Publishing AG, 2016.
3. **Федоренко А.В.** Умови робочого середовища і дисбаланс зусиль-винагороди працівників фінансових установ / А. В. Федоренко // *Вісник Університету банківської справи*. - 2021. - № 1. - С. 58–65. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU\\_2021\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2021_1_10)