

Кузнецова Інна Олексіївна
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності
Одеського національного економічного університету

Кузнецов Андрій Миколайович
старший викладач кафедри менеджменту організацій
та зовнішньоекономічної діяльності
Одеського національного економічного університету

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Стаття присвячена проблемам формування системного підходу до організації ефективної діяльності персоналу банків. Запропоновано засади формування системи управління мотивацією персоналу: доведено необхідність використання підсистем, а також визначено їх ієрархію. Виокремлено чотири підсистеми мотивації: внутрішню, зовнішню, оцінки використання інструментів мотивації та управління операційним ризиком. Доведено, що використання методів пропонувананих підсистем дозволить більш точно оцінити ефективність інструментів мотивації, а результатом погоджування взаємодії складових пропонованої системи буде отримання синергетичного ефекту

Ключові слова: банк, персонал, мотивація, управління персоналом, фінансове управління банком.

Постановка проблеми. Створення ефективної та конкурентоспроможної на світовому рівні банківської системи, здатної забезпечити високий рівень інвестиційної та інноваційної активності на фінансовому ринку, є необхідною умовою сталого розвитку економіки України та її подальшої інтеграції у світове економічне господарство. Ключову роль у виконанні зазначених завдань у розвитку банківської діяльності відіграють інструменти трудової мотивації персоналу банків.

Сучасне управління персоналом банку потребує розробки та впровадження таких систем трудової мотивації, які передбачають ефективне виконання завдань фінансового управління та його інноваційного розвитку. Зазначене свідчить про актуальність напрямку дослідження у статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми формування ефективної системи мотивації банківського персоналу досліджено у працях багатьох провідних учених-економістів (О. Васюренко, М. Гончарова, П. Друкера, В. Міщенко, Т. Турченко).

Так, О. Васюренко визначає, що ефективне мотивування залежить від предмета, мети, врахування особливостей діяльності банку та компетенції персоналу, мотивування найбільш яскраво виявляється в механізмі управління, але можливості ефективного мотивування повинні бути закладені й у методології, і в організації стимулювання [1, с. 127].

В. Міщенко запропонував напрями та завдання мотивації: досягнення; система участі; навчання; відданість; корпоративна культура; винагорода; мотивація організацією та управлінням; визнання (полягає в

тому, щоб розпізнавати й помічати успіхи в діяльності працівників та цінувати їхній внесок у збільшення добробуту банку) [2, с. 128]. М. Гончарова та Т. Турченко аналізують механізми регулювання ефективності мотивації працівників банків та процеси формування психологічної поведінки персоналу [3, с. 65].

Проаналізувавши наукові джерела, можна зробити висновок, що вчені досліджують в основному загальні тенденції розвитку теоретичних засад та методичних підходів щодо ефективності діяльності персоналу банку та формування мотиваційних механізмів, а проблемам формування систем управління мотивацією присвячено недостатньо уваги.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є розробка науково-теоретичних засад формування системи трудової мотивації персоналу банку. Для досягнення мети у статті вирішено такі завдання: проаналізовано сучасні підходи науковців до визначення системи управління персоналом банку, запропоновано її складові, виокремлено та обґрунтовано основні підсистеми.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система трудової мотивації повинна володіти внутрішньою організацією, що зумовлена взаємодією її підсистем та елементів, а також ієрархічністю. Зазначимо, що у конкретному банку система мотивації до праці банківського персоналу – це вплив керуючої системи на керовані підсистеми з метою досягнення поставлених завдань фінансового управління і ефективного функціонування банку.

Усі компоненти системи мотивації повинні бути взаємопов'язаними, і тільки їх комплексна взаємодія приведе до виконання завдань фінансового управління розвитком банком та певного економічного результату.

Розглядаючи систему трудової мотивації як складну систему в теоретичному аспекті, вважаємо за необхідне виділити підсистеми, елементи і зв'язки, які розкривають спосіб досягнення мети системи, специфіку застосовуваних стимулів для формування мотивів праці (рис. 1).

З наведеного рисунку видно, що авторами запропоновано виокремлення чотирьох підсистем мотивації: внутрішньої, зовнішньої, оцінки використання інструментів мотивації та управління операційним ризиком (ризиком мотивації персоналу).

Першою підсистемою є підсистема внутрішньої мотивації, зміст якої

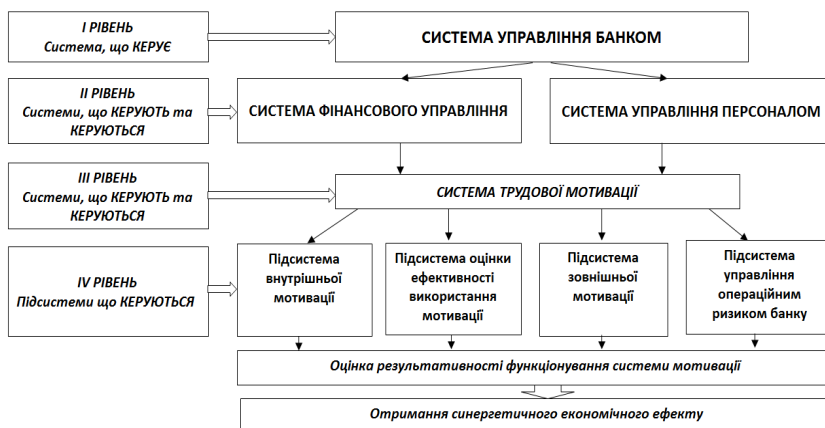


Рис. 1. Ієрархічна структура системи трудової мотивації персоналу банку

визначають інструменти мотивації працівників банків до праці як одні із важливих елементів системи трудової мотивації. Зазначимо, що мотивація припускає використання таких методів, які створюють мотиви, які визначають поведінку працівників.

Методи засновані на законах управління і потребують використання керівництвом банків різних прийомів мотиваційного впливу на персонал. Методи, в свою чергу, реалізуються через конкретні інструменти мотивації.

Інструменти мотивації банківського персоналу повинні забезпечувати умови для виникнення мотиву, вибору найкращого способу досягнення мети, наявності різних інструментів матеріальної і нематеріальної мотивації тощо (табл. 1). Аналізуючи дані наведеної таблиці, можна зробити висновок, що жоден з інструментів трудової мотивації не може використовуватися окремо від інших. Саме тому виникає необхідність постійно розробляти нові інструменти мотивації, ефективність дії яких перевищувала б ефективність наявних.

Водночас, на нашу думку, ефективність застосування інструментів мотивації можна підвищити за рахунок їх правильного комплексного використання. Це підтверджує К. Кравченко, який рекомендує керівникам застосовувати інструменти мотивації у практичній діяльності не як розрізнені і самостійні способи мотивації, а як цілісну систему [4, с. 42].

Наступною підсистемою автор виокремлює підсистему методів зовнішнього впливу на мотивацію до праці робітників банку.

Зовнішню підсистему мотивації пропонується розуміти як набір спеціальних організованих форм, методів та інструментів впливу (стимулів), що спрямовані на актуалізацію значимих для мотивів трудової діяльності працівників банку.

На відміну від мотивів, які є спонуканнями внутрішніми, стимули спонукують людину до праці, впливаючи на нього ззовні, тобто перебувають поза свідомістю людини. Стимули по суті категорично відрізняються від мотивів, тому що мотиви – це внутрішні психологічні процеси особистості, що визначають вектор і силу його спрямованості до праці, а стимули є впливом, що може сприяти появі (або гальмуванню) певної трудової мотивації (якщо йдеться про працю, а не про поведінку взагалі). Мотивація поведінки відбувається під впливом визначеної потреби.

У сучасних умовах розвитку діяльності банківських установ ефективність управлінських рішень визначається їх працівниками, які виконують основні цілі та завдання місії та стратегій розвитку банку, тому в системі фінансового управління важливим та актуальним є створення дієвих стимулів мотивування банківського персоналу.

Наступною підсистемою трудової мотивації є оцінка якості впливу інструментів мотивації на результати праці персоналу банку. Сутність специфіки оцінки полягає в опосередкованому впливі на трудову поведінку. На нашу думку, оцінка має важливе значення у системі трудової мотивації, оскільки істотно впливає на трудову поведінку і здатна змінювати мотиви поведінки працівника.

Проблеми оцінки діяльності персоналу банку у своїх працях досліджували як закордонні, так і вітчизняні вчених (В. Адамчук, Д. Мак-Грегор, В. Половинко, А. Череп тощо). Учені з різних позицій аналізують проблеми оцінки результатів діяльності персоналу, що свідчить про її складність та комплексність.

Наприклад, відомий дослідник проблем трудової мотивації Д. Мак-Грегор виділив такі основні цілі оцінки персоналу, як:

а) інформаційна мета (забезпечення керівників необхідними даними про роботу підлеглих, а працівників оцінювати за індивідуальними можливостями);

б) мотиваційна мета (механізм оцінки позв'язує матеріальну винагороду і моральне заохочення із тру-

довою поведінкою, орієнтує працівників на поліпшення діяльності);

в) адміністративна мета (прийняття кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі, професійна підготовка, зміна оплати праці, трудові переміщення тощо) [5].

У своїх дослідженнях А. Калінін виділяє три стратегії побудови методів оцінки персоналу: бар'єрну, взаємодоповнюючу та незалежну. Він обґрунтовує свою пропозицію тим, що ускладнюється банківська діяльність, яка приводить до змін у визначенні продуктивності праці, питомої ваги заробітної плати у собівартості, зменшенні загальної чисельності персоналу тощо [6].

Отже, оцінка персоналу банку – це визначення рівня кваліфікаційних знань, компетенції працівників та показників результатів їх праці. Вона є важливим напрямком розвитку персоналу банків, оскільки сприяє розробці планів підвищення кваліфікації та формуванню нових завдань для працівників банку. Вважається, що персонал банку безпосередньо впливає на виробництво банківських послуг, тому фінансові результати діяльності банку повинні бути основними критеріями оцінки діяльності персоналу.

Крім зазначених вище, при оцінці результатів діяльності працівників банку використовують показники продуктивності праці, питомої ваги заробітної плати у витратах, загальної чисельності персоналу тощо. Однак, необхідно відмітити, що зазначені показники не характеризують рівень організації праці персоналу та соціальну ефективність, які також впливають на результати діяльності банку.

Підсистема управління операційним ризиком банку у сучасних умовах набуває важливого значення. Однією з проблем розвитку цього напрямку ризик-менеджменту банку є недостатність розробленого методичного та мотиваційного забезпечення переходу банку з наявного стану у бажаний.

Для управління операційним ризиком Базельський комітет (Базель II) рекомендує підрозділам банків, наприклад комітету з управління ризиками, формувати необхідне методичне забезпечення. Необхідно зазначити, що комітет для організації банками методик управління операційними ризиками запропонував класифікацію подій, які характеризують таких ризиків у банку

Крім того, Базель III рекомендує здійснювати оцінку відповідності банку за показником управління ризиком матеріальної мотивації персоналу на засадах анкетування працівників банку про ефективність процесів управління і контролю за системою оплати праці [7].

Щоб відповідати новим вимогам, банкам потрібно істотно змінити чинну систему винагороди, враховуючи принципи розумного підходу до винагороди, запропоновані Радою з фінансової стабільності (Principles of Sound Compensation Practices), зокрема розмір стимулюючих виплат повинен визначатися з урахуванням фінансових показників, які відбивають рівень ризиків, що приймаються, та фінансовими можливостями банку; для членів виконавчих органів і працівників, відповідальних за прийняття ризиків, частка змінної частини винагороди має бути встановлена в розмірі не менше 50% від сукупної винагороди; для працівників підрозділів, що здійснюють внутрішній контроль і управління ризиками, частка фіксованої винагороди повинна складати не менше 50% від сукупної винагороди; для членів виконавчих органів і працівників, відповідальних за прийняття ризиків, повинно передбачатися відстрочення виплати не менше 40% змінної винагороди терміном на три роки або більше з можливістю скоротити або відмінити винагороду, якщо впродовж зазначеного терміну отримано негативний фінансовий результат.

Вимоги Національного банку України щодо управління ризиком мотивації персоналу значною мірою

Інструменти мотивації банківського персоналу

Завдання, що виконуються персоналом банку	Основні інструменти мотивації:	
	матеріальної мотивації	нематеріальної мотивації
Забезпечення виникнення мотиву до виконання завдань	Штрафи Погодинна заробітна плата, підрядна заробітна плата, пільги	Публічне покарання, звинувачення, усна подяка, стандартизація діяльності Підвищення (пониження) у посаді, на- вчання за рахунок банку, атестація
Забезпечення досягнення завдань фінансової діяльності банку	Премії, пакет акцій, проценти, комісійні	Нагорода, емоційна підтримка
Забезпечення використання більш ефективного способу стратегічного фінансового управління	Додаткові премії; бонуси, участь у прибутку банку	Переведення на більш високооплачувану посаду, емоційна підтримка

відповідають рекомендаціям міжнародних фінансових організацій: у 2004 році було прийнято дві постанови, що стосуються впровадження в процеси управління операційними ризиками банків [8, 9].

Зазначене, на наш погляд, підтверджує необхідність включення у систему мотивації підсистеми управління операційними ризиками. Отже, у зв'язку з тим, що більшість операційних ризиків пов'язана з якістю діяльності персоналу, виникає необхідність формування мотиваційної складової управління ризиком.

Управління операційним ризиком – це засіб управління бізнес-процесами в умовах невизначеності, що сприяє розвитку банку, створює культуру операційного контролю, сприяє зниженню операційних втрат через удосконалення банківських бізнес-процесів (технологій, стандартів, процедур, регламентів, тощо); побудови ефективної організаційної структури банку; розвитку мотивації персоналу. Зазначене вище підтверджує актуальність розробки банками методичного забезпечення процесів управління операційними ризиками та їх оцінки й необхідність включення її у систему трудової мотивації.

Отже, у результаті дослідження змісту запропонованих складових системи трудової мотивації можна зробити висновок, що, по-перше, мотивація є комплексним поняттям, яке впливає на необхідність декомпозиції системи; по-друге, використання методів запропонованих підсистем дозволить більш точно оцінити результативність системи мотивації, а результатом погоджування взаємодії відокремлених автором складових буде отримання синергетичного ефекту.

Для конкретизації методологічних засад побудови системи трудової мотивації необхідно розробити схему її структури, визначити мету, об'єкт і суб'єкти системи, її функції, принципи, завдання, інструменти

Висновки. Метою формування та впровадження системи трудової мотивації є створення у працівників стимулів до трудової діяльності, що забезпечує досягнення цілей банку найбільш ефективним способом.

Для досягнення зазначеної мети необхідно вирішити такі завдання: визначити методи та інструменти мотивації до трудової діяльності персоналу банку; при визначенні мети конкретного бізнес-процесу банку формулювати спосіб її досягнення та визначити відповідні інструменти мотивації; забезпечити можливість застосування найбільш раціонального та ефективного способу досягнення мети.

Розроблена система трудової мотивації на теоретичних засадах фінансового управління банком та мотивації його працівників здатна компенсувати недоліки інших функцій управління банком, наприклад, при плануванні чи організації банківських операцій. Водночас недоліки у використанні трудової мотивації не нівелюються жодними бізнес-процесами та організаційними заходами. Зазначене свідчить про необхідність дослідження сучасних інструментів трудової мотивації на засадах аналізу існуючих систем мотивації персоналу з метою виявлення їх недоліків та розробки рекомендацій щодо їх удосконалення для сприяння ефективному виконанню завдань фінансового управління розвитком банків.

Література:

1. Васюренко О. В. Банківські операції: навч. посіб. – 6-те вид., перероб. і доп. / О. В. Васюренко. – К.: Знання, 2008. – 318 с.
2. Міщенко В. І. Комунікаційна політика центрального банку / В. І. Міщенко, В. В. Крилова, М. В. Ніконова // Вісник НБУ. – 2015. – № 1. – С. 6-12.
3. Гончарова М. Л. Використання мотиваційних механізмів у банку / М. Л. Гончарова, Т. В. Турченко // Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції – 2011 – № 3. – С. 63-67.
4. Кравченко К. А. Поиск и отбор персонала: История и современность / К.А. Кравченко // Управление персоналом. – 1998. – № 12. – С. 42.
5. McGregor D. «The Human Side of Enterprise», McGraw-Hill, 1960; annotated edn, McGraw-Hill, 2006.
6. Калінін А. Сучасні методи оцінки банківського персоналу / А. Калінін // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2004. – Вип. 25. – С. 52-58.
7. Basel III A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems, BCBS. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bis.org/bcbs/basel3.htm?m=3%7C14%7C572>
8. Постанова Правління НБУ «Про додаткові заходи щодо діяльності банків» від 11 жовтня 2008р. № 319 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.bank.gov.ua/inf_mat/Of_Pov/2008/11.10.2008_319.htm
9. Постанова Правління Національного банку України «Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків» від 15 березня 2004 р. № 104 зі змінами та доповненнями. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://bank.gov.ua/Bank_Supervision/Risks/104.pdf

Кузнецова Инна Алексеевна

доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой менеджмента организаций
и внешнеэкономической деятельности
Одесского национального экономического университета

Кузнецов Андрей Николаевич

старший преподаватель кафедры менеджмента организаций
и внешнеэкономической деятельности
Одесского национального экономического университета

НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Аннотация

Статья посвящена проблемам формирования системного подхода к организации эффективной деятельности персонала банков. Предложено основы формирования системы управления мотивацией персонала: доказана необходимость использования подсистем, а также определены их иерархию. Выделены четыре подсистемы мотивации: внутреннюю, внешнюю, оценки использования инструментов мотивации и управления операционным риском. Доказано, что использование методов предлагаемых подсистем позволит более точно оценить эффективность инструментов мотивации, а результатом увязывания взаимодействия составляющих предлагаемой системы будет получение синергетического эффекта.

Ключевые слова: банк, персонал, мотивация, управление персоналом, финансовое управление банком.

Kuznetsova Inna Oleksiyvna

Doctor of Economics, Professor,
Head of Organization Management and Foreign Trade
Odessa National Economic University

Kuznetsov Andrey Mykolayovych

Art. Lecturer In organizational Management and Foreign Trade
Odessa National Economic University

SCIENTIFICALLY-METHODICAL BASES FORMATION OF LABOR MOTIVATION STAFF

Summary

The article deals with problems of formation of a systematic approach to performance management staff of banks. Proposed basis for the formation of motivation of personnel management, proved the need for the subsystems and their hierarchy is defined. Identified four sub motivation: internal, external, assessment of the use of tools of motivation and management of operational risk. It is proved that the proposed use of the methods of the subsystems will more accurately assess the effectiveness of the tools of motivation, and the result of linking the interaction components of the proposed system is to obtain a synergistic effect

Keywords: bank, staff, motivation, personnel management, financial management of the bank.

УДК 332.14(075.8)

Кузьмин Віктор Миколайович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства

Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

СИНЕРГЕТИЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ: ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ

В статті висвітлено синергетичний підхід до управління територіальною громадою. Приведені взаємозв'язки інституціонального, стратегічного та оперативного управління територіальною громадою та показано можливість їх об'єднання (інтеграції). Також окреслені аспекти формування інституціонального середовища територіальної громади.

Ключові слова: синергетика, інституціональне управління, стратегічне управління, оперативне управління, параметр порядку, територіальна громада.

Постановка проблеми. Необхідність децентралізації державного і місцевого управління, створення передумов для інтеграції з європейськими країнами, можливості застосування сучасних управлінських та інформаційних технологій, утворення соціальних мереж і організацій громадянського суспільства тощо обумовлюють перегляд і удосконалення теоретичних і практичних засад менеджменту на

всіх рівнях державного управління і місцевого самоврядування.

В сфері методології в сучасних наукових дослідженнях і дискусіях останніх десятиліть отримало широке розповсюдження поняття «синергетики». Синергетичний підхід можна визначити, як спосіб постановки і вирішення завдань буття і розвитку складних систем в різноманітних сферах: в економічній, соці-