

Банківська справа

**Кузнєцов А.М.**

*аспірант кафедри менеджменту організацій та*

*зовнішньоекономічної діяльності*

*Одеського національного економічного університету*

*м. Одеса, Україна*

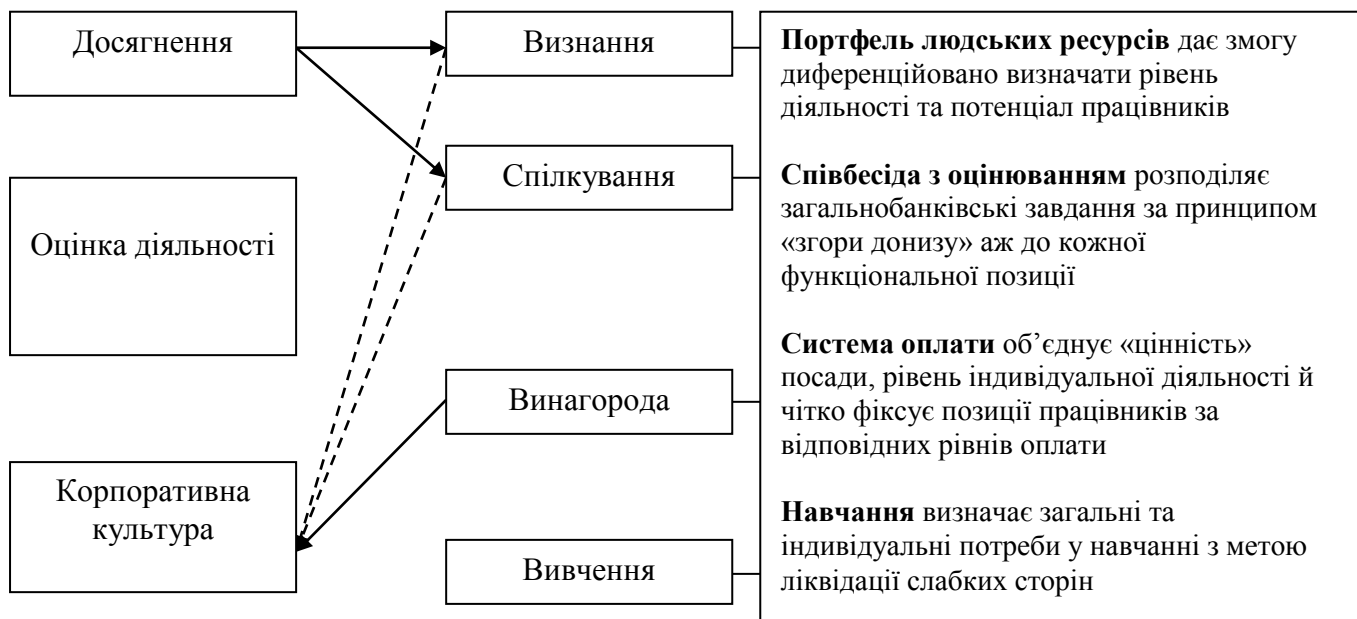
## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ**

Ефективне функціонування банку в сучасних умовах розвитку фінансових ринків залежить від можливості персоналу банку своєчасно виявляти зміни навколишнього середовища та адекватно реагувати на них. Таким чином, теоретичні засади мотивації персоналу мають безпосереднє практичне значення.

Традиційні підходи до вивчення мотивації вже не забезпечують розкриття всієї різноманітності форм прояву мотиваційних відносин між працівниками банків. Особливістю реалізації концепції мотивації соціально-трудова відносин у банку є те, що трудова мотивація в сучасних умовах діяльності банків служить підтримуючою формою руху банківництва, її динамічною системою, що має сприяти пошуку і використанню ефективних антикризових заходів. Ці рішення викликають рух фінансових та людських ресурсів, що створюють додану вартість. Загальним для всіх рішень має бути базовий принцип економічного компромісу, згідно з яким перед кожним рішенням менеджерів необхідно співвідносити отримувані вигоди і фактичні витрати. Схема взаємодії мотивації зі системою оцінки діяльності працівників банку демонструє зв'язки з іншими видами морального і матеріального стимулювання (рис. 1).

Сьогодні найбільшого поширення у вітчизняній літературі набула вартісна концепція фінансового управління компанією. Суть цієї концепції

полягає в тому, що головною дійовою особою виступає власник, який має фінансову мету.



*Рис.1. Схема взаємодії мотивації зі системою оцінки діяльності [13,с.441]*

Слід відзначити, що формулювання фінансових цілей банку достатньо різноманітне, але всі вони зрештою зводяться до приросту вартості капіталу. Теоретичною базою даної концепції став вартісний менеджмент, виникнення якого належить до 1980–1990-х рр.

«Вартісний менеджмент» (Value management) – підхід, що дає змогу простежити взаємозв'язок між діями менеджерів і вартістю акціонерного капіталу [2, 4]. Створення вартості акціонерного капіталу розглядають як граничний вираз успішної інвестиційної, виробничої та фінансової діяльності, що здійснюють менеджери банку в рамках своїх компетенцій. Проте зв'язок між поточною і прогнозованою діяльністю банку та ринковою вартістю його звичайних акцій у конкретний момент часу може бути результатом комбінації сил, що діють на фінансовому ринку, не прямолінійної або безпосередньо вимірної.

Вартість завжди є частково суб'єктивна величина, її встановлення можливе тільки шляхом обміну думками між зацікавленими сторонами.

Управління економічною ефективністю і вартістю – найважливіший обов'язок менеджера банку.

Характерними особливостями, властивими вартісної концепції фінансового управління, є наступні. По-перше, обмежений підхід, який виражається в тому, що представлені інтереси тільки тих, хто володіє або управляє чинниками виробництва банківських продуктів та послуг – акціонерів (власників), менеджерів. До того ж, особливістю соціально-трудових відносин на сучасному етапі є те, що дедалі більше ключову роль відіграють ті банки, які володіють новими комунікаційними засобами зв'язку або мають доступ до баз даних, нових інформаційних систем і технологій [1, с.514]. Таким чином, домінують фінансові цілі вузького кола осіб, соціальні цілі ігнорують, тобто абсолютно не враховуються інтереси інших учасників бізнес-середовища – персоналу, клієнтів. По-друге, не враховують життєвий цикл банку, коли кожному етапові його розвитку можуть бути властиві свої першочергові цілі. Нарешті, по-третє, не завжди відображені у сукупності стратегічні та поточні цілі банку.

Різновидом вартісної концепції фінансового управління є теорія «агентських відносин», що виникла на початку 1970-х рр. Ключовими цілями керівників компаніями є: максимізація прибутку, максимізація зростання і розміру компанії, максимізація привілеїв керівників. Використання даної концепції призводить до необхідності пояснювати банками причин відхилення від поведінки, спрямованої на максимізацію прибутку. Причинами таких відхилень можуть бути, з одного боку, «опортуністична» поведінка керівників, з іншого – поведінка самих акціонерів.

Певну свободу дій керівників банків, зокрема в питаннях надання привілеїв, забезпечують за рахунок кращої інформованості порівняно з акціонерами. Інформаційна асиметрія створює передумови для перебільшення керівниками потреби в персоналі, заниження вимог до роботи або, навпаки, збільшення часу відпочинку на роботі. Часто керівники наполягають на зростанні банку не заради самого зростання, а розглядаючи його як можливість

власного просування по службі або для своїх підлеглих. Саме такі недоліки допустили у більшості вітчизняних банків у передкризовий період: 2007р. – перша половина 2008р.

У зарубіжній літературі зазначену проблему проаналізовано з погляду винагороди керівників як мінімізації ризиків акціонерів. Сучасний інструментарій винагороди керівників може не тільки набувати грошову форму, а й виражатися в просуванні після служби, наявності привілеїв, престижу, напрямі рух грошових коштів в свій підрозділ і так далі.

Що стосується акціонерів, то, на думку Ж. Тироля, є дві причини, з яких вони можуть не прагнути до максимізації очікуваного прибутку: по-перше, у них нема схильності до ризику, по-друге, споживання впливовими акціонерами продуктів своєї фірми, що також веде до підвищення добробуту акціонерів через ціновий ефект (ціна фірми в результаті такого споживання зростає, хоча фірма не є конкурентною). У числі чинників, що обмежують свободу дій керівників, при цьому називаються: еталонну конкуренцію; захоплення; управлінські стимули з погляду їх динамічної перспективи; контроль; конкуренцію на продуктових ринках та ін. [4].

Із вартісною концепцією фінансового управління тісно взаємозв'язані концепції контролінгу персоналу, а також аутсорсінгу й аутстафінгу.

Згідно з концепцією контролінгу персоналу, що прагне відповідати новою, різко збільшеною останнім часом унаслідок численних змін у технології і суспільстві роллю людських ресурсів на фірмі, аналіз чисто кількісних показників необхідно доповнювати аналізом якісних показників і поширювати на сферу управління персоналом [5].

Нині спостерігається інтерес акціонерів до використання різних форм «позикової праці» й надання тимчасового персоналу.

Згідно з концепцією аутсорсінгу (аутсорсінг (outsourcing) – «запозичення ресурсів ззовні») [3] виконання певних завдань або деяких бізнес-процесів, що зазвичай не є профільними в діяльності банківських установ, але необхідні для її повноцінного функціонування, здійснює стороння організація. Таким чином,

концепція аутсорсінгу припускає передачу того чи іншого внутрішнього бізнес-процесу зовнішній компанії (наприклад, лізинговій, колекторській). Її застосування дає змогу сконцентрувати зусилля на своєму бізнесі, гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, зменшити витрати, а також отримати досвід і знання, недоступні у банку. Зрештою це приводить до збільшення вартості банку.

Відповідно до концепції аутстафінгу, навпаки, персонал виводять за штат банку. Для мінімізації витрат на робочу силу банк звільняє працівників, але, щоб не втратити потрібних фахівців, укладає з рекрутинговим агентством договір на надання послуг (наприклад, по споживчому кредитуванню). При цьому звільнених працівників приймають у штат агентства, вони фактично продовжують працювати на користь банку, а фінансування здійснюють за статтями розвитку бізнесу. Після подолання наслідків кризи багато фахівців повертаються в штат банку. У результаті вирішується завдання мінімізації витрат при збереженні персоналу.

Отже, вивчення вітчизняного і зарубіжного досвіду організації процесів мотивації банківських працівників свідчить, по-перше, про недостатню увагу керівників банків до процесів розроблення ефективної системи мотивації, так як основну увагу приділяли стимулюванню збільшення обсягів операцій банку (кредитних, депозитних тощо), а не їх якості; по-друге, виникає необхідність створення банками ефективних концепцій мотивації працівників банку на основі сучасних теорій фінансів та управління з урахуванням потреб банківських установ у підвищенні якості активів, стійкості депозитів та збереження ліквідності.

### Література

1. Кузнецова Л. В. Управління інноваційними стратегіями розвитку банку / Л.В.Кузнецова: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф. [Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризику]. (Львів, 11–13 листопада 2006 р.) / Національний ун-т «Львівська політехніка». – Л.: НУ «Львівська політехніка», 2006. – С. 513–514.

2. Ричард Брейли. Принципы корпоративных финансов / Ричард Брейли, Стюард Майерс; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 1997. – 1120 с.
3. Словник іншомовних слів [уклад. С. М. Морозов, Л. М. Шкарапута]. – К.: Наук. думка, 2000. – 680 с.
4. Тавасиев А.М. Антикризисное управление кредитными организациями: [учеб.пособие для студ.вузов] /Ахсар Мухаевич Тавасиев. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 480с.
5. Управление современной компанией: учеб. [для студ. высш. учеб. завед.] / под ред. проф.Б. Мильнера и проф. Ф. Лииса. – М.: Инфра-М, 2001. – 586 с.