

8. Черников, Д. Глобальная зачистка [Текст] / Д. Черников, С. Кашин // Секрет фирмы. – 2008. – № 50(282). – С. 10.
9. Чибриков, Г. Г. Содержание и арифметика финансового кризиса [Текст] / Г. Г. Чибриков // Банковское дело. – 2008. – № 12. – С. 23–26.
10. Ed. Segura Ukraine's Vulnerability to a Financial Crisis [Text] // The Bleyzer Foundation. - September, 2008.
11. IMF Global Financial Stability Report. Containing Systemic Risks and Restoring Financial Soundness [Text]. – Washington: International Monetary Fund, 2007. – April. – 179 p.

### *Summary*

Marked problem of contemporary financial crisis in condition of globalization processes development in the global financial system. The analysis of the conditions and characteristics of the financial crisis was done. Consider the problem of symptom of the financial crisis Ukraine.

Отримано 16.12.2009

УДК 331.101.38:336.713

*О.В. Шахова, Луганська обласна дирекція  
“Райффайзен Банк Аваль”*

## **ФОРМИ ТА МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ РОБОТИ ПРАЦІВНИКІВ БАНКУ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ**

*У статті розглянуто роль банківської системи в розвитку національних економік у період економічних криз в еволюційному аспекті. Виокремлено практичні проблеми кадрового менеджменту, зокрема розвитку процесу стимулювання в банках України в період сучасної фінансової кризи. Визначено передумови створення ефективної системи стимулювання персоналу банку з уточненням поняття “стимулювання праці”, розробкою принципів стимулювання та групуванням форм і методів забезпечення ефективності цього процесу.*

*Ключові слова: банк, криза, персонал, стимулювання, ефективність.*

**Постановка проблеми.** На думку фахівців, сьогодні світова банківська система зазнає істотних змін. За визнанням експертів, екстенсивні методи її розвитку вичерпані, що вимагає переходу до інтенсивних методів щодо вдосконалення системи управління банками в умовах загострення конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому (міжнародному) ринках [19, с. 1].

У той же час, на думку практиків-менеджерів банківської сфери, криза, що розвивається на сучасному етапі, загострила проблему в діяльності кадрового менеджменту українських банків, що стало однією з основних причин банкрутства та погіршення діяльності окремих банків.

При цьому практичними проблемами є помилки банківських менеджерів на фінансовому ринку, помилковий вибір пріоритетів розвитку банків (його стратегії), відсутність науково-обґрунтованої кадрової політики, особливо в частині стимулювання персоналу банку, неготовність менеджерів управляти банком і персоналом у критичних ситуаціях, що викликано кризою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз літературних джерел дозволяє зробити висновок про те, що стимулювання праці персоналу в банках та підвищення ефективності цього процесу недостатньо досліджено. Про необхідність більш глибокого дослідження даної проблеми йдеться в публікаціях як українських [12, с. 1], так і російських учених-економістів [19, с. 2; 7, с. 511-558]. При цьому проблема стимулювання праці вимагає вивчення як у системі управління персоналом банку [12, с. 1] з погляду формування мотиваційного механізму [3], так і з погляду організації самого процесу стимулювання [19, с. 1].

Отже, можна зробити висновок про те, що з наукової точки зору потрібне вдосконалення теоретичних положень про категорію “стимулювання праці” з урахуванням специфіки організації даного процесу в банківській сфері. При цьому особливий інтерес становлять наукові праці російських учених-економістів Н.Б. Куршакової та О.Н. Волгіної, в яких всебічно розглянуто аспекти стимулювання праці працівників комерційних банків – форми стимулювання (як моральні, так і матеріальні), роль стимулювання в механізмі розвитку мотивації праці працівників банку [3-4; 14].

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Аналізуючи літературні джерела, нами виділено низка наукових проблем, що вимагають вирішення на практиці в умовах сучасної фінансової кризи. По-перше, окремими вченими не приділяється належної уваги питанням стимулювання праці як при вивченні основ управління самою діяльністю комерційного банку в системі банківського менеджменту, так і в системі управління персоналом. Так, у Російській Федерації вчений-економіст О.І. Лаврушина не розглядає стимулювання праці чинником професійного зростання, підвищення дисципліни праці, формування психологічного клімату та розвитку мотивації [20, с. 201-209]. У свою чергу український вчений-економіст Т.А. Кривцова не враховує стимулювання праці серед чинників, що впливають на ефективність організації управління персоналом і його праці [12, с. 11]. Не розглянуто стимулювання праці в системі управління персоналом також при розвитку стратегічного менеджменту банку В.Н. Боровським [2, с. 26].

По-друге, при вивченні питань підвищення ефективності як стимулювання, так і мотивації праці окремими вченими розглядаються тільки матеріальні форми (а саме – оплата праці і преміювання), що, з одного боку, суперечить науковим принципам комплексності стимулювання праці, а з іншого – “збіднює” цей процес на практиці [11, с. 58; 23, с. 367; 22, с. 125-126; 16, с. 12, 17; 13; 364]. При цьому використання тільки матеріальних форм стимулювання в банках, на наш погляд, є необґрунтованим з урахуванням високого рівня заробітної плати в банківському секторі та відсутністю фінансових джерел для її підвищення в умовах фінансової кризи.

**Цілі статті.** З урахуванням негативних процесів, що відбуваються у світовій економічній системі та характеризуються фінансовою кризою, найактуальнішим є вивчення проблем стимулювання праці в банківській сфері та пошук шляхів підвищення ефективності даного процесу.

**Виклад основного матеріалу.** Еволюція формування банківської системи та банківської справи, починаючи з V ст. до н.е. (Стародавній Рим і Греція), свідчить про те, що в міру розвитку цивілізації і світової економіки роль банків зростає: з V ст. до н.е. до сьогодні розвиток банківської справи призвів до того, що на початку XXI ст. банки стали виконувати ключову роль у державній політиці будь-якої країни, що стає незворотним процесом в умовах інтернаціоналізації капіталу. Цьому передували такі етапи в розвитку не тільки державних, але й приватних банків, що виконували роль: розвитку міжнародної торгівлі у VIII-XIII ст.; основного фінансового “донора” колоніальних і світових воїн, починаючи з хрестових походів тамплієрів і закінчуючи Другою світовою війною; розвитку нових галузей національних господарств (наприклад, створення у 1892 р. системи Райффайзена задля подолання сільськогосподарської кризи в Європі); розвитку валютної системи з інтернаціоналізацією національних валют в єдину. Прикладом може бути євро на сучасному етапі [10, с. 27, 85, 99, 113, 385, 404].

Враховуючи, що в різні періоди економічні і політичні кризи ускладнювали розвиток банківського бізнесу та діяльність банків, саме банки ставали основними учасниками, що забезпечують “оздоровлення” національних економік і вихід із криз. Підтвердженням є історичний досвід Італії у III ст. до н.е. і 500-600 рр. н.е., Швеції у VIII ст., Франції у XVI-XVIII ст. та Англії в XVII-XVIII ст., США – на початку XX ст., загальної кризи Європи у 30-х роках XX ст. [10, с. 84, 86, 159-167, 310-314, 328]. Саме в кризові і післякризові періоди банки виконували для національної економіки роль розвитку міжнародної торгівлі, накопичення і концентрації валютного резерву в державі, будівництва

та індустріалізації, розвитку технічного прогресу та реального сектора економіки, створення транснаціональних компаній за участю капіталу декількох держав.

Розглядаючи практичні проблеми розвитку банківської сфери в Україні на сучасному етапі, стає очевидним, що частина з них безпосередньо є наслідком неефективної системи управління персоналом, організації праці та її стимулювання.

Вирішення практичних проблем розвитку банківської системи з урахуванням ролі стимулювання праці вимагає визначення відмінностей і особливостей процесу праці в невиробничій сфері. На думку українського вченого-економіста М.П. Денисенка, який розглядає банк як торговельне підприємство у сфері обміну, труд його працівників, пов’язаний з купівлею та продажем ресурсів у сфері їх перерозподілу, повинен вирішити основне завдання – “...задовольнити суспільні потреби продуктами і послугами, реалізувати та задовольнити на основі отриманого прибутку соціальні і економічні інтереси як працівників самого банку, так і інтереси власника ресурсів (майна клієнта) банку, які задіяні у сфері обміну...” [5, с. 89]. З урахуванням цієї багатозначної задачі, на думку іншого українського вченого-економіста, без досконалої системи матеріального і морального стимулювання неможливо забезпечити ефективну працю в банку, що вимагає розробки відповідної “концепції мотивації в банку, ... яка забезпечить формування портфеля людських ресурсів із визначенням рівня діяльності і потенціалу працівника...” [9, с. 336, 339].

На наш погляд, стимулювання праці стає інструментом регулювання соціально-економічних процесів не тільки на локальному рівні (в системі управління персоналом), але й на національному (в системі регулювання соціально-трудоких відносин у національному господарстві). Так, у праці “Економікс” Кемпбелл Р. Макконнелл і Стенлі Л. Брю визначали роль стимулювання праці в процесі ефективного управління економічними ресурсами і вдосконалення технології виробництва, що забезпечує зростання національної економіки [8, т. 1, с. 36-38, 69]. Англійський економіст А. Маршалл визначав роль стимулювання праці в системі формування “багатства нації”, підкреслюючи при цьому ту обставину, що “... спонукальні мотиви, що впливають на поведінку людини в господарській сфері її життя, є найстійкішим стимулом, здатністю і властивістю індивіда формувати “внутрішні блага” за допомогою праці, які надають йому можливість накопичувати всі багатства...” [15, т. 1, с. 69, 115]. Американський економіст М. Портер пов’язував стимулювання праці зі зростанням конкурентоспроможності нації на основі ефективного використання трудових ресурсів

за допомогою використання інновацій у методах роботи та впровадженні технологій [17, с. 168, 171].

Розглядаючи роль стимулювання праці та різні тлумачення даної категорії, стає очевидним, що формування ефективної системи стимулювання можливе за умови чіткого визначення складових даного процесу. При цьому стимулювання праці розглядається нами як "процес управління поведінкою і свідомістю працівника за допомогою методів впливу на його психологію для мобілізації внутрішнього потенціалу до праці, що передбачає розвиток мотивації до ефективної праці, забезпечує досягнення мети в отриманні прибутку одночасно зі зростанням добробуту працівника та економічної системи (зокрема й банку)" (визн. автора).

Ефективність забезпечення процесу стимулювання праці полягає у поєднанні матеріальних і моральних форм стимулювання і використанні економічних, організаційних і психологічних інструментів впливу на працівника з метою спонукання його до високоефективної, результативної та якісної праці, що неможливо запровадити в практичній діяльності поза дотриманням певних методологічних принципів.

Узагальнення матеріалів дослідження літературних джерел дозволяє виділити основоположні принципи, дотримання яких забезпечує ефективність стимулювання праці (рис. 1). Перераховані принципи чітко визначають, на якій основі повинен бути побудований процес стимулювання праці для того, щоб його можна було вважати ефективним і таким, який дозволяє мобілізувати потенціал кожного працівника на поліпшення роботи суб'єкта господарювання та досягнення поставлених цілей.

Проведене дослідження стосовно забезпечення процесу підвищення ефективності стимулювання праці в комерційних банках дозволяє визначити принципові вимоги до його організації. По-перше, ефективність стимулювання праці за своєю сутністю визначається взаємозв'язком із ефективністю праці та є ототожнюючим показником його результатів при оцінці економічних показників роботи банку. По-друге, в процесі досягнення ефективності стимулювання праці повинна бути врахованою роль стимулювання як процесу, використана максимально збалансована кількість форм і методів, дотримані принципи забезпечення зростання ефективності праці в банку. По-третє, сам процес підвищення ефективності стимулювання праці повинен супроводжуватися використанням форм і методів, які дозволяють оцінити ступінь задоволеності працівників банку за видами стимулювання у взаємозв'язку зі зміною економічних показників банку.



**Рис. 1. Основоположні принципи забезпечення ефективності стимулювання праці\***

\* Рисунок складений автором за даними літературних джерел з доповненням і уточненням [1, с. 46; 18, с. 44-45, 83, 178-194; 21, с. 122].

На основі аналізу літературних джерел і з урахуванням вищевикладених вимог щодо забезпечення процесу підвищення ефективності стимулювання праці в банку нами пропонується групування форм і методів. При цьому принциповою умовою є розподіл форм на економічні (що вимагають обліку тих видів стимулювання, які пов’язані зі зміною матеріального задоволення працівників), організаційні (що вимагають вживати методи впливу на сам процес організації праці

та управління персоналом без змін за видами матеріального стимулювання), психологічні (що засновані на методах впливу на свідомість працівника з урахуванням дидактичних принципів).

До економічних методів нами віднесено такі: вдосконалення системи оплати праці та вибір найбільш ефективної; досягнення збалансованості між розміром винагороди та результатом праці; вдосконалення методики розрахунку основної та додаткової заробітної плати при формуванні фонду оплати праці; вдосконалення системи преміювання.

До організаційних методів віднесено такі: вдосконалення процесу контролю над діяльністю працівників; удосконалення процесу менеджменту персоналу банку; регулювання поведінкою працівників засобами збагачення праці; перепроєктування робіт; вдосконалення організації трудових процесів; зміна стилю управління персоналом; вдосконалення процесу підвищення кваліфікації, навчання, підготовки та перепідготовки персоналу; розвиток мотивації працівників до ощадливого використання ресурсів і підвищення продуктивності праці; поліпшення умов праці; раціоналізація робочих місць; вдосконалення механізму атестації кадрів і системи управління кар'єрою; оптимізація чисельності та рівня посад; розвиток культури у процесі праці; вдосконалення роботи кадрової служби, процесів відбору та наймання працівників; вдосконалення кадрової політики задля забезпечення безпеки роботи банку; диференціація трудових операцій за обсягами робіт; вдосконалення банківського маркетингу.

До психологічних методів належать: забезпечення об'єктивності в оцінці праці; підвищення творчої та інтелектуальної активності працівників; попередження психологічних перевантажень і нервових зривів на робочих місцях; забезпечення можливості самореалізації працівників; збагачення праці та підвищення ступеня задоволеності працівників нею; дотримання принципів дидактики (див. рис. 1); створення сприятливого психологічного клімату в колективі та на робочих місцях; попередження конфліктів у колективі; формування у працівників свідомої участі в управлінні банком.

**Висновки.** Отже, на основі вивчення теоретичних і практичних аспектів специфіки стимулювання праці в банківській сфері та ролі банківського сектора в умовах фінансової кризи можна зробити такі висновки:

1. На сучасному етапі розвитку банківської системи, загострення фінансової кризи та низки практичних проблем, що виникають у зв'язку з цим у діяльності банків, потрібне підвищення ефективності менеджменту персоналу на основі стимулювання праці працівників.

2. При розробці ефективної системи стимулювання праці працівників банку необхідно враховувати відмінні ознаки організації праці в банківській сфері, головними з яких є інтелектуалізація та висока кваліфікація праці.

3. З урахуванням відмінних ознак, що характеризують особливості праці в банку, зростання ефективності його діяльності може бути забезпечене з урахуванням певних чинників на основі вдосконалення процесу та підвищення кваліфікації праці, методів здійснення трудових операцій і вирішення певних задач, що забезпечують ефективність праці. При цьому слід враховувати як загальні принципи організації процесу стимулювання, так і його особливості в банківській сфері.

4. Недостатність дослідження процесу стимулювання праці в банківській сфері вимагає удосконалення теоретичних основ організації даного процесу та їх упровадження в практичну діяльність банків, що дозволить вирішити ряд ключових проблем, пов'язаних як з системою управління персоналом, так і з реалізацією стратегії розвитку будь-якого банку.

5. Для вирішення даних науково-практичних задач повинні бути вибрані відповідні форми і методи, що забезпечують ефективність самого процесу стимулювання праці в банку.

### *Список літератури*

1. Богиня, Д. П. Основи економіки праці [Текст] : навч. посіб. / Д. П. Богиня, О. А. Грیشнова. – К. : Знання-Прес, 2000. – 313 с. – (Вища освіта XXI століття).
2. Боровский, В. Н. Концепция управления персоналом банка [Текст] / В. Н. Боровский // Проблемы материальной культуры – экономические науки, 2006. – № 3. – С. 24–27.
3. Волгина, О. Н. Особенности и механизмы мотивации труда в финансово-кредитных организациях [Электронный ресурс] : Часть 1 / О. В. Волгина. – Режим доступа : [http://www.cfin.ru/management/people/hr\\_in\\_banks.shtml](http://www.cfin.ru/management/people/hr_in_banks.shtml). – 8 с.
4. Волгина, О. Н. Особенности и механизмы мотивации труда в финансово-кредитных организациях [Электронный ресурс] : Часть 2 / О. В. Волгина. – Режим доступа : [http://www.cfin.ru/books/examen/deser\\_hr\\_in\\_banks.shtml](http://www.cfin.ru/books/examen/deser_hr_in_banks.shtml). – 10 с.
5. Денисенко, М. П. Грошово-кредитна діяльність банків [Текст] : навч. посіб. / М. П. Денисенко, В. Г. Кабанов, Л. М. Худолій. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 339 с.
6. Ізюмська, І. О. Мотивація як фактор підвищення ефективності банківської діяльності [Електронний ресурс] / І. О. Ізюмська. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/10\\_NPE\\_2008/Economics/30232.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_NPE_2008/Economics/30232.doc.htm). – 8 с.
7. Илюшин, С. Материальное стимулирование руководителей подразделений коммерческого банка [Текст] / С. Илюшин // Бухгалтерия и банки. – 2008. – № 5. – 8 с.
8. Кемпбелл, Р. Экономикс [Текст] / Р. Кемпбелл, Макконнелл, Стэнли Л. Брю. – М. : Республика, 1992. – Т. 1. – 399 с.
9. Кириченко, О. Банківський менеджмент [Текст] : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / О. Кириченко, І. Гіленко, А. Ятченко. – К. : Основи, 1999. – 671 с.



10. Кравець, В. М. Західноєвропейський банківський бізнес: становлення і сучасність [Текст] / за ред. В. І. Міщенко. – К. : Знання-Прес, 2003. – 470 с.
11. Кравченко, О. М. До питання про мотивацію роботи у банку [Текст] / О. М. Кравченко // Економіка та держава. – 2006. – № 4. – С. 58–61.
12. Кривцова, Т. О. Організація управління персоналом (на прикладі комерційних банків) [Текст] : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук / Кривцова Т. О. – Харків, Харківський державний економічний університет, 2003. – 21 с.
13. Козьменко, С. М. Стратегічний менеджмент банку [Текст] : навч. посіб. / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Білочко. – Суми : Університетська книга, 2003. – 734 с.
14. Куржакова, Н. Б. О моральном стимулировании персонала коммерческого банка [Текст] / Н. Б. Куржакова // Мотивация и оплата труда. – 2006. – № 3. – С. 13–23.
15. Маршалл, А. Принципы экономической науки [Текст] : в 3 т. / А. Маршалл. – М. : Прогресс, 1993. – Т. 2.
16. Мозговой, И. В. Повышение эффективности деятельности банков как целевая установка совершенствования системы стимулирования трудовой активности их работников [Текст] : автореферат диссертации на соискание ученой степени канд. экон. наук / Мозговой И. В. – Ростов-на-Дону : Ростовский государственный университет, 2006. – 31 с.
17. Портер, М. Конкуренция [Текст] / Майкл Портер. – М. : Вильямс, 2002. – 496 с.
18. Психологические основы материального стимулирования труда [Текст] : монография / под общ. ред. В. Н. Гончарова. – Донецк : СПД Куприянов В. С. – 2006. – 240 с.
19. Тихомиров, И. В. Организационное стимулирование труда персонала банков [Текст] : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / И. В. Тихомиров. – М. : МГУ им. М. В. Ломоносова, 2007. – 21 с.
20. Управление деятельностью коммерческого банка (банковский менеджмент) [Текст] / под ред. д-ра экон. наук, проф. О. И. Лаврушина. – М. : Юристъ, 2005. – 688 с.
21. Управління персоналом [Текст] : Частина 1. Конспект лекцій : навч. посіб. / В. М. Гончаров, О. В. Додонов, І. А. Кириченко та ін. – Донецьк : СПД Куприянов В.С., 2008. – 148 с.
22. Чижев, Н. А. Персонал банка: технология управления и развития [Текст] / Н. А. Чижев. – М. : Центр Ком, 1997. – 208 с.
23. Щербакова, Г. Н. Анализ и оценка банковской деятельности (на основе отчетности, составленной по российским и международным стандартам) [Текст] / Г. Н. Щербакова. – М. : Вершина, 2006. – 464 с.

### *Summary*

The role of the banking system is considered in development of national economies in the period of economic crises in an evolutionary aspect. The practical problems of skilled management and, in particular, development of process of stimulation are selected in the banks of Ukraine in the period of modern financial crisis. Pre-conditions of creation of the effective

system of stimulation of personnel of bank are certain with clarification of notion of "stimulation of labour", development of principles of stimulation and groupment of forms and methods of providing of efficiency of this process.

Отримано 17.12.2009

Шахова, О.В. Форми та методи підвищення ефективності стимулювання роботи працівників банку в умовах фінансової кризи / О.В. Шахова // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць.- Суми: УАБС НБУ, 2009.- Вип. 27.- С. 293-302.