

ЗВ'ЯЗОК МІЖ СКОРОЧЕННЯМ ПЕРСОНАЛУ ТА ПРОДУКТИВНІСТЮ БАНКІВ ТУРЕЧЧИНИ

О. Озканлі, М. Бумін

Скорочення персоналу – це систематичне зменшення кількості робочої сили, яке часто використовується під час економічних криз з метою збільшення ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності фірм. Багато літературних джерел присвячено вивченню як позитивного, так і негативного впливу скорочення на діяльність підприємства. Економічна криза в Туреччині (з листопада 2000 року по лютий 2001) стала головною причиною скорочення штату в країні. Головна мета даного дослідження – проаналізувати відношення між скороченням персоналу та фінансовою продуктивністю турецьких банків. Предметом дослідження є банки Туреччини, які спеціалізуються на прийнятті депозитів. У даній роботі продуктивність банків до та після скорочення штату вимірюється шляхом використання моделі парних вибірок. Згідно з результатами перевірки гіпотези, немає суттєвої різниці між рентабельністю банків Туреччини до та після скорочення. Чотири змінні продуктивності в гіпотезах не виявили жодного суттєвого відношення між скороченням персоналу та продуктивністю. Можна зробити висновок, що скорочення не принесло банкам Туреччини бажаних результатів протягом 2000-2003 рр.

Ключові слова: економічна криза, скорочення персоналу, фінансова продуктивність, “синдром тих, що вижили”.

Вступ

Економічна криза в Туреччині протягом листопада 2000 та лютого 2001 року стала головною причиною скорочення персоналу в банківському секторі. Неприятливі економічні умови в країні викликали фінансові проблеми та нестачу робочих місць в банках Туреччини. У скороченні персоналу менеджери банків вбачали єдиний можливий спосіб зменшення витрат, збільшення прибутків і підвищення продуктивності. Для подолання економічної кризи головною стратегією у зменшенні розміру компанії є зменшення кількості робочої сили (Камерон, Фрімен та Мішра, 1991).

Починаючи з 1980-х років скорочення персоналу стало надзвичайно поширеним явищем у діловому світі (МакКі-Раян та Кінкі, 2002; Лендрі, 2004). Скорочення можна визначити як сукупність видів діяльності, націленої на покращення ефективності та підвищення конкурентоспроможності організації. Це процес, протягом якого фірми виключають, тимчасово чи на невизначений термін, зі свого штату певну кількість працівників. Головна мета цього – зменшити витрати на оплату праці. Амабайл та Конті (1995) визначають скорочення персоналу як процес, який включає зменшення кількості робочої сили та який спрямований на покращення конкурентної позиції компанії. Бардос (1997) пропонує деякі думки стосовно причин скорочення. Результати попередніх досліджень наводять на думку про те, що на скорочення персоналу впливають багато факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (Бутон, Кілліс та Шук, 1996; Лондон, 1996; Мак-Кінлі, Санчез та Шик, 1995; Мірвіс, 1997 та ін.). Деякі вчені (Казіо, 1993; Де Вітт, 1993; Фрімен та Камерон, 1993) повністю зосередились на раціональних причинах скорочення штату.

Багато робіт присвячено вивченню результатів ефективного управління у процесі скорочення персоналу. Скорочення повинне вести до нижчих додаткових витрат, нижчого рівня бюрократії, швидкого й спокійного прийняття рішень та загального підвищення рівня продуктивності. Деякі дослідження фірм, в яких мало місце скорочення, вказують на те, що фірми можуть покращити свою "поточну діяльність" (Еспабоді, Джон та Васудевал, 2000). Баллестер та ін. (1999) довели, що фірми, в яких мало місце скорочення, покращили свою фінансову продуктивність. Результати роботи Казіо та ін. (1997), присвяченої вивченню впливу скорочення протягом 15 років виробництва, вказали на те, що на всіх досліджуваних підприємствах зменшення об'ємів виробництва не означає покращення продуктивності. Це є незначним доказом того, що скорочення позитивно впливає на довгострокову прибутковість та фінансову продуктивність (Казіо, 2002). Менцер (1996) не виявив послідовного зв'язку між минулими та майбутніми прибутками та масштабом скорочення. Болулу (2001) дослідив роль управління персоналом у процесі зменшення розмірів підприємства з метою економії в банках Туреччини. Козкун (2001) дослідив питання впливу скорочення персоналу на фінансову продуктивність компаній, акції яких котируються на фондовій біржі Стамбула, та виявив, що більшість цих підприємств не досягла бажаних результатів.

Незважаючи на те, що скорочення виробництва викликає багато проблем, менеджери обирають цей метод з метою підвищення рівня конкурентоспроможності. Етвуд, Коук та Коппер (1995) виявили, що переважна більшість підприємств не досягають того, що вони сподівались отримати в результаті звільнення працівників.

Таблиця 1

Результати використання методу припинення виробництва з метою підвищення конкурентоспроможності організації

Бажані результати	Число підприємств, які досягли бажаних результатів (%)
Зниження витрат	46
Збільшення прибутків	32
Покращення фінансового потоку	24
Підвищення продуктивності	22
Збільшення конкурентної переваги	19
Зниження рівня бюрократизму	17
Покращення процесу прийняття рішень	14
Підвищення рівня задоволення потреб клієнта	14
Збільшення об'єму продажів	13
Збільшення частки ринку	12
Підвищення якості продукції	9
Технологічні переваги	9
Підвищення рівня інновацій	7
Покращення наслідків злиття чи поглинання	6

Негативний вплив скорочення штату на звільнених працівників та тих, що уникнули скорочення, має велике значення. Результати роботи Камерон (1996) показали, що звільнені працівники вважають скорочення нечесним, неетичним та навіть образливим явищем. Скорочення вносить хаос не лише в життя звільненого працівника, а й в його сім'ю, що врешті-решт впливає на все суспільство.

З іншого боку, працівники, які не потрапили під скорочення, також зазнали його впливу. Деякі вчені звертають увагу на те, що скорочення штату негативно впливає на психологічне та фізичне здоров'я працівників (Науманн, Біес та Мартін, 1995; МакКі-Раян та Кінікі, 2002;

Кінікі, Пруссія та МакКі-Раян, 2000; Армстронг-Стассен, 2006; Біглі, 1998; Террі, Каллан та Сартрі, 1996 та ін.). Кім (2003) вивчає синдром “тих, що вижили” внаслідок скорочення штату та зосереджує свою увагу на негативному соціопсихологічному впливі скорочення на тих працівників, яких не було звільнено. Дослідники припускають (Брокер, 1992; Козоловські та ін., 1993; Зеїтлін, 1995), що скорочення штату негативно впливає на рівень задоволення працівників своєю роботою та на виконання ними своїх зобов'язань, а також створює комунікаційні бар'єри всередині організації (Коле, 1993).

В таблиці 2 подано перелік негативних наслідків скорочення персоналу на підприємстві (Етвуд, Коук та Коппер, 1995). Ферріс, Роузен та Барунм (1995) виявили, що близько 68% скорочень не є успішними. Для того, щоб успішно зменшити розміри підприємства з метою економії, важливим є фактор тимчасового звільнення працівників. Найбільш широко використовуваними критеріями при цьому є трудовий стаж та рівень кваліфікації.

Таблиця 2

Негативні наслідки скорочення персоналу

Наслідок	Пояснення
Централізація	Рішення приймаються менеджерами старшої ланки, рядові працівники не беруть участі в цьому процесі.
Короткострокове планування	Наголос – на терміновості; довгострокове планування відхиляється.
Втрата готовності до сприйняття нововведень	Менша схильність до здійснення креативної діяльності, оскільки вона може бути ризиковою та призвести до краху.
Опір змінам	Має місце накопичення досвіду.
Послаблення моральних засад	В організації панує нездорова атмосфера.
Втрата довіри	В компанії підвищується рівень недовіри серед рядових працівників.
Обмеженість спілкування	Інформація не розповсюджується належним чином; приймаються лише хороші новини.
Недостатній рівень роботи в команді	Командну роботу здійснювати важко через індивідуалізм.
Збільшення кількості конфліктів	Зростає конкуренція всередині організації; все частіше виникають конфлікти.

З метою мінімізації вищезгаданих негативних наслідків доцільним буде використання програм працевлаштування звільнених, консультацій з питань професійної діяльності та вихідної допомоги. Програми працевлаштування звільнених включають консультації, підготовку резюме та власне влаштування на роботу (Бернардин та Рассел, 1998). Розмір вихідної допомоги залежить від трудового стажу працівника (Ентоні, Перрев та Какмар, 1996).

Методологія дослідження

Головна мета даного дослідження – проаналізувати відношення між скороченням штату та фінансовою продуктивністю банків Туреччини. У роботі перевіряється декілька гіпотез. Предметом дослідження є турецькі банки, які спеціалізуються на прийнятті депозитів. Перелік банків взято з реєстру “Банки Туреччини”, опублікованого Асоціацією банків Туреччини. Цей список можна також знайти на сайті Асоціації.

Щоб проаналізувати відношення між скороченням штату та фінансовою продуктивністю банків Туреччини протягом 2000-2003 рр., ми розглянули шість гіпотез. Гіпотези 1 і 2 мають на меті перевірити відношення між скороченням персоналу та результативністю працівників, гіпотези 3, 4 – перевірити відношення між зменшенням розміру підприємства та прибутковістю, а гіпотези 5 та 6 – між скороченням та якістю активів.

Продуктивність працівників

Гіпотеза 1: Скорочення штату сприяє збільшенню відношення “позика/кількість працівників”.

Гіпотеза 2: Скорочення сприяє збільшенню відношення “кількість депозитів/кількість працівників”.

Прибутковість

Гіпотеза 3: Скорочення штату сприяє збільшенню прибутку на загальну суму активів.

Гіпотеза 4: Скорочення штату сприяє збільшенню прибутку на акціонерний капітал.

Якість активів

Гіпотеза 5: Скорочення штату збільшує відношення “позика/активи”.

Гіпотеза 6: Скорочення штату знижує відношення “безнадійні позики/позики”.

Використовуючи дані банків Туреччини, визначаємо наступні шість змінних, необхідних для перевірки даних гіпотез:

- ◆ Позики/кількість працівників;
- ◆ Депозити/кількість працівників;
- ◆ Чистий прибуток/активи;
- ◆ Чистий прибуток/акціонерний капітал;
- ◆ Позики/активи;
- ◆ Безнадійні позики/позики.

Банки, які пережили скорочення штату у період з 2000 по 2003 рік, представлені в таблиці 3.

Таблиця 3

Банки, в яких мало місце скорочення штату протягом 2000-2003 рр.

	Банки	Кількість працівників		Зміна (%)
		2000	2001	
1	Alternatif Bank A.S.	738	635	13,96
2	Finans Bank A.S.	2.324	2.070	10,93
3	Mng Bank A.S.	332	147	55,72
4	Sekerbank T.A.S.	3.029	2.614	13,70
5	Tekstil Bankasi A.S.	1.033	649	37,17
6	Bayindirbank A.S.	486	414	14,81
7	Arap Turk Bankasi A.S.	197	172	12,69
8	Abn Amro Bank N.V.	145	127	12,41
9	Credit Lyonnais Turkey	40	35	12,50
	Банки	Кількість працівників		Зміна (%)
		2001	2002	
10	T.C. Ziraat Bankasi A.S.	33.023	23.330	29,35
11	T. Halk Bankasi A.S.	14.956	9.228	38,30
12	Alternatif Bank A.S.	635	486	23,46
13	Banca di Roma S.P.A.	40	31	22,50
14	Credit Lyonnais Turkey	35	29	17,14
15	JPMorgan Chase Bank	54	43	20,37
16	WestLB AG	84	75	10,71

Продовження табл. 3

	Банки	Кількість працівників		Зміна (%)
		2002	2003	2002-2003
17	Tekfenbank A.S.	654	563	13,91
18	Bayindirbank A.S.	912	478	47,59
19	Pamukbank T.A.S.	4.974	4.040	18,78
20	Bnp-Ak Dresdner Bank A.S.	105	74	29,52
21	JPMorgan Chase Bank	43	35	18,60
22	WestLB AG	75	64	14,67

В таблиці 4 представлено банки, в яких мало місце скорочення протягом 2001-2003 рр. Протягом цього періоду 8 банків зазнали скорочення. Зміна кількості працівників (у %) варіювала між 24% та 43%.

Таблиця 4

Банки, в яких мало місце скорочення протягом 2001-2003 рр.

	Банки	Кількість працівників		Зміна (%)
		2001	2003	2001-2003
1	T.C. Ziraat Bankasi A.S.	33.023	22.138	32,96
2	T. Halk Bankasi A.S.	14.956	8.515	43,07
3	Alternatif Bank A.S.	635	482	24,09
4	Pamukbank T.A.S.	5.425	4.040	25,53
5	Bnp-Ak Dresdner Bank A.S.	106	74	30,19
6	Banca di Roma S.P.A.	40	29	27,50
7	JPMorgan Chase Bank	54	35	35,19
8	WestLB AG	84	64	23,81

Результати

Продуктивність працівників

Отримані результати говорять про відношення між скороченням штату та фінансовою продуктивністю банків Туреччини. Змінна продуктивності працівників показує, як банки ефективно використовують свій людський капітал при здійсненні банківських операцій. З метою оцінки ефективності банківської системи Туреччини проведено багато досліджень. Вчені аналізували фінансову продуктивність турецьких банків протягом 1988-1993 рр., використовуючи 9 співвідношень, 3 з яких оцінювали продуктивність банків (Алтунбас та Моліно, 1995). Беручи до уваги те, що позики та депозити є найбільш важливими компонентами балансових звітів банків, відношення “позики/кількість працівників” (Гіпотеза 1) та відношення “депозити/кількість працівників” (Гіпотеза 2) використано для того, щоб оцінити продуктивність працівників. У таблиці 5 представлено інформацію про продуктивність працівників банків, де відбулося скорочення. При цьому до уваги було взято відношення “позики/кількість працівників”.

Таблиця 5

Продуктивність працівників банків, у яких мало місце скорочення штату (Г1: Позики/Кількість працівників)

	Банки		Позики/Кількість працівників (t)	Позики/Кількість працівників (t+1)	Позики/Кількість працівників (Різниця)
1	Alternatif Bank A.S.	t=2000	8,8987	6,6608	-2,2379
2	Finans Bank A.S.	t=2000	6,3805	8,8326	2,4521
3	Mng Bank A.S.	t=2000	2,5541	2,2186	-0,3356
4	Sekerbank T.A.S.	t=2000	2,4432	1,9443	-0,4989
5	Tekstil Bankasi A.S.	t=2000	3,9638	3,1746	-0,7892
6	Bayindirbank A.S.	t=2000	2,8245	7,6810	4,8565
7	Arap Turk Bankasi A.S.	t=2000	4,0282	3,5918	-0,4365
8	Abn Amro Bank N.V.	t=2000	5,0582	9,7045	4,6463
9	Credit Lyonnais Turkey	t=2000	0,7173	0,4784	-0,2389
10	T.C. Ziraat Bankasi A.S.	t=2001	2,4753	5,8633	3,3879
11	T. Halk Bankasi A.S.	t=2001	1,4984	4,3710	2,8726
12	Alternatif Bank A.S.	t=2001	6,6608	18,5376	11,8768
13	Banca di Roma S.P.A.	t=2001	6,5558	22,4308	15,8749
14	Credit Lyonnais Turkey	t=2001	0,4784	0,6142	0,1358
15	JPMorgan Chase Bank	t=2001	0,0303	0,0000	-0,0303
16	WestLB AG	t=2001	21,8047	72,1091	50,3044
17	Tekfenbank A.S.	t=2002	6,7548	15,7680	9,0133
18	Bayindirbank A.S.	t=2002	6,9087	3,6190	-3,2897
19	Pamukbank T.A.S.	t=2002	11,1943	9,1735	-2,0207
20	Bnp-Ak Dresdner Bank A.S.	t=2002	15,1993	16,5438	1,3445
21	JPMorgan Chase Bank	t=2002	0,0000	0,0000	0,0000
22	WestLB AG	t=2002	72,1091	74,0217	1,9126

В таблиці 5 показано, що скорочення персоналу сприяло покращенню відношення позики до кількості в 12 банках. Протягом цього періоду продуктивність працівників 9 банків погіршилась. Щоб перевірити різницю між двома періодами, використано модель парних вибірок. Результати аналізу продуктивності працівників, який було проведено за допомогою використання цієї моделі, можна побачити в таблиці 6.

Таблиця 6

Аналіз продуктивності працівників шляхом використання моделі парних вибірок (Г1: Позики/Кількість працівників)

	Парні різниці					t	df	Сігмум (двостороннє наближення)
	Середнє значення	Стандартне відхилення	Середнє значення стандартної похибки	95% Інтервал довіри різниці				
				Нижчий	Вищий			
Пара Позики / Працівники (t)-1 Позики/Працівники (t+1)	-4,49105	11,251729	2,398877	-9,47978	,49769	-1,872	21	,075

Згідно з результатами методу парних вибірок, виявлено, що немає суттєвої різниці між відношенням позик до кількості працівників у турецьких банках до та після факту скорочення персоналу.

Гіпотеза 1: Гіпотеза стосовно наявності зв'язку між скороченням та показником “позики/кількість працівників” не підтверджується.

Друга змінна для перевірки продуктивності працівників – це відношення “депозити/кількість працівників”. В таблиці 7 представлено дані про продуктивність працівників банків, в яких мало місце скорочення.

Таблиця 7

Продуктивність працівників банків, в яких мало місце скорочення (Г2: Депозити/Кількість працівників)

	Банки		Депозити/Кількість працівників (t)	Депозити/Кількість працівників (t+1)	Депозити/Кількість працівників (Різниця)
1	Alternatif Bank A.S.	t=2000	9,785	26,567	16,782
2	Finans Bank A.S.	t=2000	9,091	22,542	13,450
3	Mng Bank A.S.	t=2000	2,743	5,916	3,173
4	Sekerbank T.A.S.	t=2000	5,544	12,195	6,651
5	Tekstil Bankasi A.S.	t=2000	8,008	31,168	23,160
6	Bayindirbank A.S.	t=2000	10,260	48,609	38,349
7	Arap Turk Bankasi A.S.	t=2000	6,693	4,933	-1,760
8	Abn Amro Bank N.V.	t=2000	3,358	11,726	8,368
9	Credit Lyonnais Turkey	t=2000	1,306	2,287	0,981
10	T.C. Ziraat Bankasi A.S.	t=2001	11,872	40,348	28,476
11	T. Halk Bankasi A.S.	t=2001	13,077	41,839	28,763
12	Alternatif Bank A.S.	t=2001	26,567	58,965	32,399
13	Banca di Roma S.P.A.	t=2001	6,454	18,293	11,839
14	Credit Lyonnais Turkey	t=2001	2,287	4,693	2,406
15	JPMorgan Chase Bank	t=2001	1,520	4,969	3,449
16	WestLB AG	t=2001	5,856	59,813	53,957
17	Tekfenbank A.S.	t=2002	22,549	41,742	19,194
18	Bayindirbank A.S.	t=2002	34,934	27,607	-7,326
19	Pamukbank T.A.S.	t=2002	39,520	61,422	21,903
20	Вnp-Ak Dresdner Bank A.S.	t=2002	60,081	126,940	66,859
21	JPMorgan Chase Bank	t=2002	4,969	11,278	6,309
22	WestLB AG	t=2002	59,813	65,370	5,557

З метою перевірки різниці між двома періодами застосовано метод парних вибірок. Результати аналізу можна побачити в таблиці 8.

Таблиця 8

Аналіз продуктивності працівників шляхом використання моделі парних вибірок
(Г2: Депозити/Кількість працівників)

	Парні різниці					t	df	Сігнум (дво- ронне набли- ження)
	Середнє значення	Стандартне відхилення	Середнє значення стандартної похибки	95% Інтервал довіри різниці				
				Нижчий	Вищий			
Пара Депози- ти/Працівники (t)-1 Депо- зити/Працівники (t+1)	-17,40614	18,42882	3,929051	-25,57705	9,23523	-4,430	21	,000

Гіпотеза 2: Гіпотезу стосовно зв'язку між скороченням та показником “депозити/кількість працівників” підтверджено.

Прибутковість

У даній роботі рівень прибутковості обчислюється за допомогою використання змінних “прибуток на загальну суму активів” (Гіпотеза 3) та “прибуток на акціонерний капітал” (Гіпотеза 4). В таблиці 9 продемонстровано рівень прибутковості банків, в яких мало місце скорочення. При цьому було взято до уваги змінну “чистий дохід/активи”.

Відношення скорочення персоналу до прибутковості має змішані характеристики. З таблиці 9 можна побачити, що відношення “чистий дохід/активи” 10 банків збільшилось, а відношення “чистий дохід/активи” 12 банків зменшилось протягом 2000-2003 рр. Результати аналізу прибутковості шляхом використання моделі парних вибірок представлено в таблиці 10.

Таблиця 9

Рівень прибутковості банків, у яких відбулося скорочення (Г3: Чистий дохід/Активи)

	Банки		Чистий до- ход/Активи (t)	Чистий дохід/Активи (t+1)	Чистий дохід/Активи (Різниця)
1	Alternatif Bank A.S.	t=2000	0,0174	-0,1827	-0,2001
2	Finans Bank A.S.	t=2000	0,0354	-0,0920	-0,1274
3	Mng Bank A.S.	t=2000	0,0005	-0,4148	-0,4153
4	Sekerbank T.A.S.	t=2000	0,0024	-0,0840	-0,0864
5	Tekstil Bankasi A.S.	t=2000	0,0313	-0,1342	-0,1655
6	Bayindirbank A.S.	t=2000	0,0035	-0,0616	-0,0650
7	Arap Turk Bankasi A.S.	t=2000	0,0186	-0,0244	-0,0430
8	Abn Amro Bank N.V.	t=2000	0,1615	0,0403	-0,1213
9	Credit Lyonnais Turkey	t=2000	0,1264	-0,0695	-0,1959
10	T.C. Ziraat Bankasi A.S.	t=2001	-0,0024	0,0041	0,0066
11	T. Halk Bankasi A.S.	t=2001	-0,0583	0,0341	0,0924
12	Alternatif Bank A.S.	t=2001	-0,1827	0,0081	0,1908
13	Banca di Roma S.P.A.	t=2001	-0,0440	-0,0264	0,0176
14	Credit Lyonnais Turkey	t=2001	-0,0695	-0,0797	-0,0102
15	JPMorgan Chase Bank	t=2001	-0,0421	0,0243	0,0664
16	WestLB AG	t=2001	-0,0322	0,0169	0,0491
17	Tekfenbank A.S.	t=2002	0,0299	0,0127	-0,0172
18	Bayindirbank A.S.	t=2002	0,1086	0,1282	0,0196
19	Pamukbank T.A.S.	t=2002	-0,2599	-0,0015	0,2584
20	Bnp-Ak Dresdner Bank A.S.	t=2002	0,0463	0,0820	0,0357
21	JPMorgan Chase Bank	t=2002	0,0243	0,1466	0,1223
22	WestLB AG	t=2002	0,0169	0,0052	-0,0117

Таблиця 10

Аналіз прибутковості за допомогою використання моделі парних вибірок (Г3: Чистий до-ход/Активи)

	Парні різниці				t	df	Сігнум (дво-стороннє на-ближення)	
	Середнє значення	Стандартне відхилення	Середнє значення стандартної похибки	95% Інтервал довіри різниці				
				Нижчий				Вищий
Пара Доход/Активи (t)-1 Доход/Активи (t+1)	,02727	,145227	,030962	-,03712	,09166	,881	21	,388

Гіпотеза 3: Гіпотезу про зв'язок між скороченням та доходом на загальну суму активів не підтверджено.

Друга змінна для перевірки рівня прибутковості – це відношення “чистий до-ход/акціонерний капітал”. В таблиці 11 показано рівень прибутковості банків, в яких мало місце скорочення персоналу, з урахуванням цього відношення.

Таблиця 11

Рівень прибутковості банків, в яких мало місце скорочення (Г4: Чистий дохід/Акціонерний капітал)

	Банки		Чистий до-ход/Акціонерний капітал (t)	Чистий до-ход/Акціонерний капітал (t+1)	Чистий до-ход/Акціонерний капітал (Різниця)
1	Alternatif Bank A.S.	t=2000	0,090	-0,027	-0,117
2	Finans Bank A.S.	t=2000	0,074	0,079	0,005
3	Mng Bank A.S.	t=2000	0,255	0,242	-0,013
4	Sekerbank T.A.S.	t=2000	0,083	0,025	-0,058
5	Tekstil Bankasi A.S.	t=2000	0,094	0,008	-0,086
6	Bayindirbank A.S.	t=2000	0,138	0,381	0,243
7	Arap Turk Bankasi A.S.	t=2000	0,064	0,195	0,130
8	Abn Amro Bank N.V.	t=2000	0,136	0,329	0,193
9	Credit Lyonnais Turkey	t=2000	0,114	0,277	0,163
10	T.C. Ziraat Bankasi A.S.	t=2001	0,119	0,110	-0,008
11	T. Halk Bankasi A.S.	t=2001	0,061	0,105	0,044
12	Alternatif Bank A.S.	t=2001	-0,027	0,033	0,059
13	Banca di Roma S.P.A.	t=2001	0,196	0,167	-0,029
14	Credit Lyonnais Turkey	t=2001	0,277	0,302	0,024
15	JPMorgan Chase Bank	t=2001	0,554	0,388	-0,166
16	WestLB AG	t=2001	0,111	0,095	-0,016
17	Tekfenbank A.S.	t=2002	0,109	0,131	0,022
18	Bayindirbank A.S.	t=2002	0,167	0,409	0,242
19	Pamukbank T.A.S.	t=2002	-0,209	-0,353	-0,145
20	Vnp-Ak Dresdner Bank A.S.	t=2002	0,216	0,305	0,089
21	JPMorgan Chase Bank	t=2002	0,388	0,732	0,343
22	WestLB AG	t=2002	0,095	0,088	-0,006

Результати аналізу прибутковості, проведеного за допомогою використання моделі парних вибірок, представлено в таблиці 12.

Таблиця 12

Аналіз прибутковості за допомогою використання моделі парних вибірок (Г4: Чистий до-ход/Акціонерний капітал)

	Парні різниці					t	df	Сігмум (дво-стороннє на-ближення)
	Середнє значення	Стандартне відхилення	Середнє значення стандартної похибки	95% Інтервал довіри різниці				
				Нижчий	Вищий			
Пара Чистий до-ход/Акціонерний капітал (t)-1 Чистий дохід/Акціонерний капітал (t+1)	-,04045	,132861	,028326	-,09936	,01845	-1,428	21	,168

Гіпотеза 4: Гіпотезу про зв'язок між скороченням штату та доходом на акціонерний капітал не підтверджено.

Якість активів

Якість активів – важливий фактор фінансової “міцності” банків. З метою аналізу цієї змінної використовуються різноманітні відношення. Одним з них є “позики/активи”, яке демонструє, як банки ефективно виконують свої допоміжні функції. У даній роботі якість активів обчислюється за допомогою використання відношення “позики/активи” (Г5) та “непродуктивні позики/активи” (Г6). В таблиці 13 можна побачити дані про якість активів банків, в яких мало місце скорочення штату.

Таблиця 13

Якість активів банків, в яких мало місце скорочення (Г5: Позики/Активи)

	Банки		Позики/Активи (t)	Позики/Активи (t+1)	Позики/Активи (Різниця)
1	Alternatif Bank A.S.	t=2000	0,397	0,201	-0,196
2	Finans Bank A.S.	t=2000	0,288	0,278	-0,010
3	Mng Bank A.S.	t=2000	0,497	0,234	-0,264
4	Sekerbank T.A.S.	t=2000	0,342	0,146	-0,197
5	Tekstil Bankasi A.S.	t=2000	0,279	0,087	-0,192
6	Bayindirbank A.S.	t=2000	0,207	0,083	-0,123
7	Arap Turk Bankasi A.S.	t=2000	0,127	0,180	0,053
8	Abn Amro Bank N.V.	t=2000	0,181	0,276	0,095
9	Credit Lyonnais Turkey	t=2000	0,066	0,064	-0,002
10	T.C. Ziraat Bankasi A.S.	t=2001	0,146	0,108	-0,038
11	T. Halk Bankasi A.S.	t=2001	0,076	0,069	-0,007
12	Alternatif Bank A.S.	t=2001	0,201	0,214	0,013
13	Banca di Roma S.P.A.	t=2001	0,254	0,314	0,060
14	Credit Lyonnais Turkey	t=2001	0,064	0,066	0,002
15	JPMorgan Chase Bank	t=2001	0,000	0,000	-0,000
16	WestLB AG	t=2001	0,593	0,560	-0,033
17	Tekfenbank A.S.	t=2002	0,231	0,271	0,040

Продовження табл. 13

	Банки		Позики/Активи (t)	Позики/Активи (t+1)	Позики/Активи (Різниця)
18	Bayindirbank A.S.	t=2002	0,053	0,015	-0,039
19	Pamukbank T.A.S.	t=2002	0,285	0,138	-0,147
20	Bnp-Ak Dresdner Bank A.S.	t=2002	0,107	0,053	-0,053
21	JPMorgan Chase Bank	t=2002	0,000	0,000	0,000
22	WestLB AG	t=2002	0,560	0,234	-0,325

Результати аналізу якості активів, проведеного за допомогою використання моделі парних вибірок, представлено в таблиці 14.

Таблиця 14

Аналіз якості активів за допомогою використання моделі парних вибірок (Г5: Позики/Активи)

	Парні різниці					t	df	Сігнум (дво-стороннє наближення)
	Середнє значення	Стандартне відхилення	Середнє значення стандартної похибки	95% Інтервал довіри різниці				
				Нижчий	Вищий			
Пара Позики/Активи (t)-1 Позики/Активи (t+1)	,06195	,112533	,023992	,01206	,11185	2,582	21	,017

Гіпотеза 5: Гіпотезу про зв'язок між скороченням персоналу та змінною “позики/активи” підтверджено.

Другою змінною для перевірки якості активів є відношення “непродуктивні активи/активи”. В таблиці 15 представлено дані про якість активів з використанням саме цього відношення.

Згідно з даними таблиці, стан якості активів 14 банків погіршився протягом 2000-2003 рр. В цей період лише 6 банків покращили якість своїх активів. Результати аналізу якості активів за допомогою використання моделі парних вибірок представлено в таблиці 16.

Гіпотеза 6: Гіпотезу про зв'язок між скороченням персоналу та змінною “безнадійні позики/позики” не підтверджено.

Таблиця 15

Якість активів банків, в яких мало місце скорочення штату (Г6: Непродуктивні позики/Позики)

	Банки		Непродуктивні позики/Позики (t)	Непродуктивні позики/Позики (t+1)	Непродуктивні позики/Позики (Різниця)
1	Alternatif Bank A.S.	t=2000	0,033	0,326	0,2934
2	Finans Bank A.S.	t=2000	0,019	0,158	0,1390
3	Mng Bank A.S.	t=2000	0,029	0,741	0,7126
4	Sekerbank T.A.S.	t=2000	0,113	0,398	0,2848
5	Tekstil Bankasi A.S.	t=2000	0,011	0,056	0,0449
6	Bayindirbank A.S.	t=2000	0,061	0,091	0,0299
7	Arap Turk Bankasi A.S.	t=2000	0,150	0,397	0,2473

Продовження табл. 15

	Банки		Непродуктивні позики/Позики (t)	Непродуктивні позики/Позики (t+1)	Непродуктивні позики/Позики (Різниця)
8	Abn Amro Bank N.V.	t=2000	0,173	0,337	0,1634
9	Credit Lyonnais Turkey	t=2000	0,285	0,799	0,5144
10	T.C. Ziraat Bankasi A.S.	t=2001	0,527	0,609	0,0816
11	T. Halk Bankasi A.S.	t=2001	0,947	0,953	0,0060
12	Alternatif Bank A.S.	t=2001	0,326	0,247	-0,0789
13	Banca di Roma S.P.A.	t=2001	0,217	0,137	-0,0802
14	Credit Lyonnais Turkey	t=2001	0,799	0,189	-0,6104
15	JPMorgan Chase Bank	t=2001	0,000	0,000	0,0000
16	WestLB AG	t=2001	0,030	0,017	-0,0125
17	Tekfenbank A.S.	t=2002	0,102	0,044	-0,0577
18	Bayindirbank A.S.	t=2002	1,714	4,141	2,4273
19	Pamukbank T.A.S.	t=2002	0,968	1,017	0,0485
20	Bnp-Ak Dresdner Bank A.S.	t=2002	0,152	0,000	-0,1524
21	JPMorgan Chase Bank	t=2002	0,000	0,000	0,0000
22	WestLB AG	t=2002	0,017	0,032	0,0148

Таблиця 16

Аналіз якості активів за допомогою використання моделі парних вибірок
(Г6: Непродуктивні позики/Позики)

	Парні різниці				t	df	Сігнум (дво-стороннє наближення)	
	Середнє значення	Стандартне відхилення	Середнє значення стандартної похибки	95% Інтервал довіри різниці				
				Нижчий				Вищий
Пара Непродуктивні позики/Позики (t)-1 Непродуктивні позики/Позики (t+1)	-,18255	,561730	,119761	-,43160	,06651	-1,524	21	,142

Висновок

У даній роботі досліджувалось питання того, чи досягають банки Туреччини очікуваних результатів внаслідок скорочення штату. Згідно з результатами методу парних вибірок, не виявлено суттєвої різниці між продуктивністю турецьких банків до та після скорочення штату. У статистичному аналізі було використано шість гіпотез. Лише дві з них підтвердились. В цілому можна зробити висновок, що протягом 2000-2003 рр. банки Туреччини не досягли тих результатів, які вони сподівались отримати внаслідок скорочення.

Для того, щоб процес скорочення пройшов успішно, менеджери банків повинні зробити наступні кроки: освіта, встановлення чітких зрозумілих цілей компанії, ефективне управління переходом, командна робота, планування та комунікації тощо. Керівництво банків також повинне бути зацікавлене у підвищенні рівня кваліфікації своїх працівників. Менеджери повинні орієнтуватись в першу чергу на якість та використовувати системи оцінювання та заохочення для тих працівників, які не потрапили під скорочення.

Скорочення штату може бути впровадженим за допомогою поєднання таких стратегій, як реорганізація, перепланування, та застосування програм системного перетворення. Це вказує на те, що якщо скорочення штату проводиться з прийняттям до уваги стратегічної перспективи, то в цілому його наслідки не будуть шкідливими для компанії. Також менеджерам банків необхідно розглянути альтернативні інструменти управління персоналом. Заміною скорочення персоналу можуть бути зменшення робочих годин/робочого тижня, звільнення за власним бажанням, програми дострокового виходу на пенсію, низька заробітна плата, зниження заробітної плати, вимушені відпустки, вимушена довгострокова відпустка, реорганізація, призупинення набору персоналу, зменшення понаднормового часу, відрядження тощо.

Дана робота має певні обмеження, одне з яких стосується предмету дослідження. Вивчалися лише ті банки Туреччини, які спеціалізуються на прийнятті депозитів. Подальші роботи в цій сфері мають бути націлені на вивчення впливу інституційних та економічних факторів. Досвід Туреччини є показовим для практиків та теоретиків, які працюють в сфері банківської справи; також вчені інших країн можуть аналізувати досвід власної держави в контексті формату даної роботи. Результати дослідження можуть бути корисними для політиків та практикуючих спеціалістів банківського сектора.

Список використаних джерел

1. Abbasi S.M., K.W. Hollman. The Myth and Realities of Downsizing // *Records Management Quarterly*, 1998. – № 32(2). – pp. 31-36.
2. Altunbas Y., P. Molyneux. Gumruk Birligine Giris Surecinde Turk Bankacilik Sisteminin Degerlendirilmesi, 1995. In Inan, A.. Banka Etkinliginin Olculmesi ve Dusuk Enflasyon Surecinde Bankacilikta Etkinlik // *Bankacilar Dergisi*, 2000. – № 34. – pp. 82-96.
3. Amabile T.M., R. Conti. Changes in the Work Environment for Creativity during Downsizing // *Academy of Management Journal*, 1995. – № 42(6). – pp. 830-840.
4. Anthony W.P., P.L. Perrewe, K.M. Kacmar. *Strategic Human Resource Management – USA: The Dryden Press, Second Edition*, 1996.
5. Armstrong-Stassen M. Coping with Transition: A Study of Layoff Survivors // *Journal of Organizational Behaviour*, 1994. – № 15. – pp. 597-621.
6. Armstrong-Stassen M. Determinants of How Managers Cope With Organisational Downsizing // *Applied Psychology: An International Review*, 2006. – № 55(1). – pp. 1-26.
7. Atwood J., E. Coke., C. Copper. Has downsizing go far? // <http://www.brigadoon.com/iopsych/downsize.html>, 1995. – p. 20.
8. Ballester M., J. Livnat, N. Sinha. Corporate Reorganizations: Changes in the Intensity of Labor and Capital Expenditures // *Journal of Business Finance and Accounting*, 1999. – № 26(9/10). – pp. 1205-1238.
9. Begley T.M. Coping Strategies as Predictors of Employee Distress and Turnover after an Organizational Consolidation: A Longitudinal Analysis // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1998. – № 71. – pp. 305-330.
10. Benson J., P. Debroux. The Asian Financial Crisis: The Impact on Human Resource Management // *International Studies of Management and Organization*, 2004. – № 34(1). – pp. 32-51.
11. Bernardin H.J., J.E.A. Russell. *Human Resource Management*. – Singapore: Mc-Graw Hill Int Editions, 1998. Second Edition.
12. Bolulu P. Role of Human Resource Management in Downsizing Environment // Unpublished MBA Thesis, Marmara Universitesi Sosyal Bilimler Enstitusu, 2001. Istanbul.
13. Bradford B. Planning for a Leaner, Fitter Company. *Management Development Review*. Retrieved from Rutgers University ABI/INFORM Global Database // <http://www.libraries.rutgers.edu/rul/indexes/search-guides/abi-inform.shtml>. 1997.
14. Brockner J. Managing the Effects of Lay-offs on Survivors // *California Management Review*, 1992. – № 34(2). – pp. 9-28.

15. Bruton G.D., J.K. Keels, C.L. Shook. Downsizing The Firm: Answering The Strategic Questions // *Academy of Management Executive*, 1996. – № 10(2). – pp. 38-45.
16. Budros A. The New Capitalism and Organizational Rationality: The Adoption of Downsizing Programs 1979-1994 // *Social Forces*, 1997. – № 76. – pp. 229-250.
17. Cameron K. Corporate Culture, Downsizing and Forgiveness // <http://www.forgiving.org/campaign/cameron.html>, p. 1.
18. Cameron K., S.J. Freeman, A.K. Mishra. Best Practices In White-Collar Downsizing: Managing Contradictions // *Academy of Management Executive*, 1991. – № 5(3). – pp. 57-73.
19. Cascio F.W. Downsizing: What Do We Know? What Have We Learned? // *Academy of Management Executive*, 1993. – № 7(1). – pp. 95-104.
20. Cascio F.W. Strategies for Responsible Restructuring // *Academy of Management Executive*, 2002. – № 16. – pp. 80-91.
21. Cascio F.W. et al. Financial Consequences of Employment-Change Decisions In Major U.S. Corporations // *Academy of Management Journal*, 1997. – № 40. – pp. 1175-1189.
22. Chalos P., C.J.P. Chen. Employee Downsizing Strategies: Market Reaction and Post Announcement Financial Performance // *Journal of Business Finance and Accounting*, 2002. – № 29(5/6). – pp. 847-870.
23. Coskun R., E. Bilgili. Stratejik Kuculmenin Turk Isletmelerinin Finansal Performanslarına Etkisi // 9. Ulusal Yonetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Istanbul Universitesi Isletme Fakultesi Arastirma ve Yardim Vakfi Yayini, 2001. – № 10. – pp. 519-531.
24. Coskun S.Y. Stratejik Kuculme ve Finansal Performans (IMKB'deki Firmalarda Bir Uygulama) // Unpublished MBA Thesis, Sakarya Universitesi Sosyal Bilimler Enstitusu, 2001. Sakarya.
25. Dagli H. An Analysis of Ownership Structure and Performance Relationship in the Turkish Commercial Banking System // *Ninth World Productivity Congress Proceedings*, 1995. – № 1. – pp. 620-631.
26. De Meuse K.P., P.A. Vanderheiden, T.J. Bergman. Response to Haar's Comment-and the Beat Goes On: Corporate Downsizing in the 21st Century // *Human Resource Management*, 1999. – № 38(4). – pp. 261-268.
27. De Meuse, K.P., P.A. Vanderheiden, T.J. Bergman. Announced Layoffs: Their Effect on Corporate Financial Performance // *Human Resource Management*, 1994. – № 33(4). – pp. 509-530.
28. De Witt R. The Structural Consequences of Downsizing // *Organization Science*, 1993. – № 4. – pp. 30-40.
29. Dougherty D., E. Bowman, The Effects of Organizational Downsizing on Product Innovation // *California Management Review*, 1995. – № 37. – pp. 28-44.
30. Downs A. Corporate Executions: The Ugly Truth about Layoffs – How Corporate Greed Is Shattering Lives, Companies and Communities – New York: Amacon, 1995.
31. Dubrin A.J. Reengineering Survival Guide. – USA: Thomson Executive Press, 1996. First Edition.
32. Eby L.T., K. Buch. The Effect of Job Search Method, Sex, Activity Level, and Emotional Acceptance on New Job Characteristics: Implications for Counselling Unemployed Professionals // *Journal of Employment Counselling*, 1994. – № 31(2). – pp. 60-75.
33. Emir M. Turk Bankacılık Sektorunun Mulkiyet Yapisi ve Performansi: Ampirik Bir Calisma, 1999. In Tozum, H. Bankalarda Performans Değerlendirmesi // Working Paper Banking Regulation and Supervision Agency of Turkey. 2000.
34. Espahbodi R., T.A. John, G. Vasudevan. The Effects of Downsizing on Operating Performance // *Review of Quantitative Finance and Accounting*. – № 15 – pp. 107-126.
35. Ferris Gerald R., D. Rosen, Sherman, Barunm, T. Darold. Handbook of Human Resource Management. – USA: Blackwell Publishers, 1995.
36. Filardo A. Has The Productivity Trend Steepened In The 1990's? // *Economic Review*, 1995. – № 80(4) – pp. 41-59.
37. Fisher C.D., L.F. Schsenfeldt, J.B. Shaw. Human Resource Management – USA: Houghton Mifflin Company, 1996. Third Edition.

38. Fisher S.R., M.A. White. Downsizing In A Learning Organization: Are There Hidden Costs? // *Academy of Management Review*, 2000. – № 25(1). – pp. 244-251.
39. Freeman S., K. Cameron. Organizational Downsizing as Convergence or Reorientation: Implications for Human Resource Management // *Human Resource Management*, 1993. – № 33. – pp. 213-238.
40. Godkin L., S. Valentine, J.St. Pierre. A Multilevel Appraisal and Conceptualization of Company Downsizing // *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2002. – № 14(2/3). – pp. 57-68.
41. Havlovic S.J., F. Bouthillette, R. Van Der Wal. Coping With Downsizing and Job Loss: Lessons From The Shaughnessy Hospital Closure // *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 1998. – № 15. – pp. 322-332.
42. Henkoff R. Getting Beyond Downsizing // *Fortune*, 1994. – № 129 (1). – pp. 38-42.
43. Hitt M.A., B.W. Keats, H.F. Harback, R.D. Nixon. Rightsizing: Building and Maintaining Strategic Leadership and Long-Term Competitiveness // *Organizational Dynamics*, 1994. – № 23(2). – pp. 18-32.
44. Karake Z.A. An Examination of the Impact of Organizational Downsizing and Discrimination, 1998. Activities on Corporate Social Responsibility as Measured by a Company's Reputation Index. *Management Decision*. 36(3): 206-216.
45. Kets de Vries M., K. Balazs. The Human Side of Downsizing // *European Management Journal*, 1996. – № 14(2). – pp. 111-120.
46. Kim W.B. Economic Crisis, Downsizing and "Layoff Survivor's Syndrome // *Journal of Contemporary Asia*, 2003. – № 33(4). – pp. 449-464.
47. Kinicki A.J., G.E. Prussia, F.M. McKee-Ryan. A Panel Study of Coping with Job Loss // *Academy of Management Journal*, 2000. – № 49(1). – pp. 90.
48. Kinnie N., S. Hutchinson, J. Purcell. Downsizing: Is It Always Lean and Mean // *Personnel Review*, 1998. – № 27(4). – pp. 296-311.
49. Kozlowski S., G. Chao, E. Smith, J. Hedlund. Organizational Downsizing: Strategies, Interventions and Research Implication *International Review of Industrial and Organizational Psychology* – New York: Wiley, 1993.
50. Laabs J. Has Downsizing Missed Its Mark? // *Workforce*, 1999 – № 34 April.
51. Landry J.T. Downsizing in America: Reality, Causes and Consequences // *Harvard Business Review*, 2004. – № 82(2). – pp. 39-51.
52. London M. Redeployment and Continuous Learning in the 21st Century: Hard Lessons and Positive Examples From The Downsizing Era // *Academy of Management Executive*, 1996. – № 10(4). – pp. 67-79.
53. Madrick J. Corporate Surveys Can't Find A Productivity Revolution // *Either*. Challenge, 1995. – № 38(6). – pp. 31-34.
54. Mckee-Ryan F.M., A.J. Kinicki. Coping with Job Loss: A Life-facet Perspective // *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 2002. – № 17. – pp. 1-29.
55. McKinley W., C.M. Sanchez, A.G. Schick. Organizational Downsizing: Constraining, Cloning, Learning // *Academy of Management Executive*, 1995. – № 9(3) – pp. 32-44.
56. Mentzer M.S. Corporate Downsizing and Profitability in Canada // *Canadian Journal of Administrative Science*, 1996. – № (13). – pp. 237-250.
57. Mirvis P.H. Human Resource Management: Leaders, Laggards and Followers // *Academy of Management Executive*, 1997. – № 11(2). – pp. 43-56.
58. Mishra A.K., G.M. Spreitzer. Explaining How Survivors Respond To Downsizing: The Rules of Trust, Empowerment, Justice and Work Redesign // *Academy of Management Review*, 1998. – № 23(3). – pp. 567-588.
59. Nauman E.S., J.R. Bies, L.C. Martin. The Roles of Organizational Support and Justice during a Layoff // *Academy of Management Journal*, 1995 – Special Issue. – pp. 89-95.
60. Noe A.R., R.J. Hellenbeck, Gerhart, Barry, M. Wright, Patrick. *Human Resources Management*. – New York: Mc-Graw Hill Inc., 1997. Second Edition.
61. O'Neill H.M., D.J. Lenn. Voices of Survivors: Words That Downsizing CEOs Should Hear // *Academy Of Management Executive*, 1995. – № 9(4). – pp. 23-33.

62. Orawan A., E. Tsang. The Asian Financial Crisis and Human Resource Management in Thailand – The Impact on Equity Perceptions // *International Studies of Management and Organization*, 2004. – № 34(1). – pp. 83-103.
63. Raj M., M. Forsyth. The Efficiency and Productivity Implications of Corporate Layoffs // *Economic Issues*, 2002. – № 7(2). – pp. 59-69.
64. Rowley C., M. Warner, The Asian Financial Crisis: The Impact on Human Resource Management // *International Studies of Management and Organization*, 2004. – № 34(1). – pp. 3-9.
65. Sahdev K., S. Vinnicombe S. Tyson. Downsizing and The Changing Role of HR // *International Journal of Human Resource Management*, 1999. – № 10(5). – pp. 906-923.
66. Terry D.J., V.J. Callan, G. Sartori. Employee Adjustment to Large-Scale Organizational Change // *Australian Psychologist*, 1997. – № 32. – pp. 203-220.
67. The Banks Association of Turkey. Banks in Turkey – 2000, 2001. Istanbul.
68. The Banks Association of Turkey. Banks in Turkey – 2003, 2002. Istanbul.
69. The Banks Association of Turkey. Banks in Turkey – 2004, 2003. Istanbul.
70. The Banks Association of Turkey. Banks in Turkey – 2001. www.tbb.org.tr.
71. Wilkinson A. Downsizing, Rightsizing or Dumb sizing? Quality, Human Resources and the Management of Sustainability // *Total Quality Management*, 2005. – № 16(8-9). – pp. 1079-1088.
72. Zeitlin L.R. Organizational Downsizing and Stress-Related Illness // *International Journal of Stress Management*, 1995. – № 2. – pp. 15-25.

Отримано 21.03.2006