

*Д.А. Лукін, канд. екон. наук, доц.,  
Сумська філія ВАТ банку "БІГ Енергія";  
Т.В. Мазило, канд. екон. наук, доц.,  
ДВНЗ "Українська академія банківської справи НБУ"*

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ**

У період сучасної світової фінансової кризи суттєво змінилися як умови функціонування комерційних банків, так і завдання, що стоять перед ними. До традиційних проблем, що повсякденно вирішують банківські установи, додаються нові, такі як зменшення дохідної частини балансів, скорочення депозитів населення та підприємств, певний дисбаланс валютної позиції, великий часовий геп між запозиченнями та кредитами, певне зростання частки проблемних кредитів у портфелях банків тощо.

Крім того, в умовах кризи робота банків спрямована на вирішення питань не стільки фінансового, а скоріше психологічного характеру: ведення переговорів з позичальниками, зниження нервозності вкладників (особливо людей похилого віку) та інше. Для вирішення подібних проблем недостатньо професійно-кваліфікаційних якостей працівників. На перший план виходять інші вимоги до банківського персоналу:

- внутрішня самодисципліна, психологічна стабільність та вміння працювати в умовах стресу;
- лояльність до банківської організації, самовідданість;
- вміння вести переговори та вміння слухати;
- вміння працювати в команді, взаємодопомога, надійність у стосунках між співробітниками та підрозділами;
- орієнтація на довгострокові цілі;
- ініціативність та інтуїція.

Ці нові вимоги до персоналу та складні умови його функціонування в період кризи потребують адекватного стимулювання праці. На жаль, більшість роботодавців у банківській галузі України зараз сконцентрували свої зусилля тільки на мінімізації витрат. З вересня 2008 до березня 2009 р. звільнено майже 9,5 тисяч банківських працівників, ліквідовано більш 125 філій і майже 500 безбалансових структурних підрозділів комерційних банків (з жовтня 2008 до липня 2009 р). У більшості банків оклади співробітників залишаються на тому ж рівні або скорочуються, премії відміняються, соціальний пакет скорочується або відміняється. Зараз вся система мотивації в банках базується тільки на одному мотиваційному факторі – боязні втратити роботу. Але, як свідчать спеціалісти, страх "працює" лише 2-3 місяці. Тому необхідні нові моделі мотивації персоналу. В умовах фінансової кризи і зростання інфляції особливу увагу слід приділити економічному стимулюванню персоналу:

- після проведення програми оптимізації чисельності персоналу потрібно співробітникам, що залишились у банку, підвищити оклади з урахуванням нового навантаження і стресових умов праці;
- не відміняти премії, а зробити їх діючим інструментом стимулювання. Критеріями преміювання повинні стати ефективність або результативність роботи. Ввести спот-преміювання, тобто одноразову винагороду за конкретне досягнення;
- соціальний пакет треба створювати за принципом “кафетерія”, тобто надати співробітникам можливість вибору пільг. Необхідно максимально залишити корпоративними пільги, які спрямовані на формування почуття турботи з боку компанії (наприклад, організація харчування, подарунки дітям на Новий рік, гнучкий графік праці та інше).

Слід підкреслити, що стабілізація ситуації в конкретній банківській установі залежить не тільки від зважених рішень акціонерів та топ-менеджерів у сфері фінансової політики, залучення коштів тощо, але значною мірою і від щоденних зусиль усіх співробітників банку, їх здібностей та спрямованості на позитивний результат.

Лукін, Д.А. Вдосконалення системи мотивації персоналу комерційного банку в умовах кризи [Текст] / Д.А. Лукін, Т.В. Мазило // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник тез доп. XII Всеукраїнської науково-практичної конференції (12-13 листопада 2009 р.) : у 2-х т. – Суми : УАБС НБУ, 2009. – Т.1. – С. 100-102.