

ОСОБЛИВОСТІ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКУ

Ринок банківських послуг повільно змінює свою стратегію конкурентоспроможних переваг структури капіталу на пошук і утримання краще підготовленого персоналу. Пошуки нових шляхів стимулювання персоналу потребують усвідомлення того факту, що сьогодні праця як ніколи раніше стала об'єктом багатьох досліджень. Саме тому завдання мотивації та стимулювання у сфері праці в нових умовах багатократно ускладнюється. У статті розглядаються проблеми матеріального стимулювання трудового потенціалу банку в умовах конкурентного середовища та пропонуються заходи щодо їх подолання.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, трудовий потенціал, поведінка, людські потреби, особистий інтерес, ефективність праці, заохочення, система, винагорода, управління, конкурентоспроможність, організація.

Постановка проблеми. Останнім часом багатьом організаціям притаманна проблема плинності кадрів. В жодній організації не існує єдиної, загальної для всіх системи управління персоналом. Однак керівники майже всіх організацій стимулюють кадри на основі матеріальної та нематеріальної мотивації.

Актуальність дослідження та наявність великої кількості нерозв'язаних теоретичних та практичних проблем стосовно стимулювання праці обумовили *мету даної праці*: виявлення та оцінка таких фінансових інструментів стимулювання, які б найкращим чином задовольняли інтереси та потреби працівників, спонукали їх на досягнення кращих результатів своєї діяльності.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано і вирішено таке завдання: розглянути та проаналізувати існуючі матеріальні стимули та охарактеризувати їх вплив на результати діяльності банку.

Для виявлення основних матеріальних стимулів проведемо аналіз існуючих теорій, методів та прийомів трудової мотивації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз економічної літератури з питань мотивації стимулювання праці в перехідний період економіки свідчить про розширення досліджень з питань матеріальної і нематеріальної мотивації, розробки стимулюючого механізму в банку, обґрунтування нових форм і методів стимулювання. Світовий досвід свідчить, що висока конкурентоспроможність підприємств і економіки в цілому суттєвою мірою визначається цілеспрямованою мотивацією до ефективної та продуктивної праці. Стимулювання праці ефективно тільки в тому випадку, коли органи управління вміють добиватися й підтримувати той рівень роботи, за який

платять. Мета стимулювання – не взагалі спонукати людину працювати, а спонукати її робити краще те, що обумовлено трудовими відносинами [8].

Питання ефективності роботи кадрів розглядали у своїх працях іноземні економісти А. Маршалл, Н. Менкью, П. Семюельсон, В. Нордгауз та інші. Наприклад, Р. Майтленд вважає, що в міру того, як організації намагаються добиватися більшого з меншими витратами, керівники розуміють, що головним у цьому є люди, спроможні докладати максимум зусиль для підвищення добробуту організації [5]. В останнє десятиліття ця проблема зацікавила багатьох українських та російських вчених. Зокрема О. Ванькова вважає, що головною проблемою економічного розвитку держави є відновлення розширеного процесу відтворення в Україні. Задля вирішення означеної проблеми необхідно налагодити трудові відносини [2]. Д.П. Богиня та М.В. Семикіна розкривають суть і місце трудового менталітету в структурі мотиваційного механізму, пов'язують менталітет та якість трудового потенціалу, а також пропонують нові підходи до забезпечення конкурентоспроможності працівників [1]. При цьому Е.А. Митрофанова та Д.В. Космачев вважають, що “живі” гроші – не єдине, що може утримати робітника в організації, велику ефективність також мають нематеріальні методи [6]. Підвищення конкурентоспроможності установ та організацій, становлення нової інноваційної системи соціально-трудова відносин обумовлюють зміну структури потреб працівників, формування нових ціннісних орієнтацій, цілей діяльності тощо. На думку М.В. Семикіної та Л.А. Коваль, головним в інноваційному економічному процесі є творчий потенціал людини, на активізацію якого повинне бути спрямоване стимулювання [9]. Аналіз публікацій А. Ересковського та О. Кружкової свідчить про зростаюче розуміння того, що підвищення конкурентоспроможності національної економіки неможливе без формування робочої сили, без створення мотивації, притаманної певному етапові економічних та політичних перетворень і завданням зміцнення конкурентних позицій банків держави у світі [4].

Виклад основного матеріалу. У міру стабілізації банківської системи України працівники великих кредитних організацій починають замислюватися над стабілізацією свого кадрового складу, адже фінансові й інформаційні ресурси дають лише тимчасові конкурентні переваги. Ні для кого не секрет, що коли в банку є ефективно діючий персонал, він може залучати кошти й одержувати необхідну інформацію, тому такий банк буде процвітати. Як відомо, ефективність роботи персоналу прямо залежить від його мотивації й стимулювання. Характерною рисою більшості українських банків на сьогодні є обмежена система стимулювання, а в деяких випадках навіть відсутність її. Більшість банківських працівників не бажають брати на себе відповідальність і проявляти ініціативу, вони не уявляють завдань банку, не бачать особисто для себе потреб у їх досягненні. Тому об'єктивною необхідністю є розробка й впровадження сучасної системи фінансового стимулювання трудового потенціалу банку. Щоб не втратити своїх висококваліфікованих співробітників, у банках необхідно здійснювати управління персоналом, найважливі-

шим інструментом якого стане створення корпоративних програм мотивації й стимулювання.

У подібних ситуаціях виявляються багато керівників українських банків, саме тому важливо вчасно розглянути питання: коли ж потрібно зайнятися розробкою й впровадженням зовсім нових систем мотивації й стимулювання? У даній ситуації задуматися над вирішенням проблеми стимулювання персоналу необхідно, якщо у працівників присутня невдоволеність рівнем заробітної плати й кар'єрним ростом; працівники оцінюють свою роботу як неважливу для організації; робітники говорять про відсутність самостійності в роботі; надходять нечіткі вимоги з боку керівництва організації; має місце велика плинність кадрів. Поняття “мотивація” використовується в контекстах, що стосуються цілей або результатів, які бажає одержати окрема особа, наприклад, “його мотивують гроші”; свідомого процесу вибору цілей і ухвалення рішення, як їх досягти, наприклад, “він мотивований до більше старанної роботи” і соціального процесу, за допомогою якого на поведження окремої особи впливає поведження інших, наприклад, “керівник мотивує свою команду”. Форми винагород, які можуть бути запропоновані співробітникам у цьому випадку, включають: зарплату; задоволеність роботою, що може бути досягнута практичними методами, наприклад, навчанням і кар'єрним просуванням; участь у процесі прийняття рішень, включаючи залучення в “позитивні” сфери, наприклад, надання послуг клієнтам, гуртки якості, схеми підтвердження, а також існуюче фізичне, соціальне й культурне середовище.

Існуюча в Україні система матеріального стимулювання трудової активності значною мірою малоефективна і стала однією з причин кризи праці. Незважаючи на багаті природні ресурси й величезні капіталовкладення в основні фонди, економіка країни опинилася у важкому стані.

На сучасному етапі розвитку економіки проблема управління кадрами має важливе значення. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах пошуку шляхів стабілізації економічного розвитку в країнах з перехідною економікою. Найважливішим засобом розв'язання багатьох проблем, пов'язаних із стимулюванням, є перетворення в стимул самої праці. У цій ситуації поступово долається протиріччя між зовнішніми і внутрішніми стимулами (праця стає потребою, внутрішнім стимулом людини); між інтересами особи й суспільства; між техніко-економічною і соціальною структурами. Керівники свідомо або несвідомо, завжди здійснювали функцію стимулювання своїх працівників. Тривалий час існувало переконання, що люди завжди будуть працювати більше, якщо їм дати можливість заробити більше. Вважалося, що стимулювання праці – це просте збільшення грошової винагороди в обмін на відповідні зусилля. Поряд з іншими причинами це обумовлено також тим, що основою системи стимулювання є теза про вигідність дешевої праці. Тривалий період вкладення в індустріалізацію народного господарства здійснювалися за рахунок мінімізації оплати праці. Малопродуктивна праця відтворює нерозвиненого працівника, який не сприймає можливість заробляти більше

шляхом збільшення продуктивності праці, “вбиває” ініціативу і тим самим стримує науково-технічний прогрес, консервує низький рівень організації й умов праці. Зміни обов’язково повинні відбутися у сфері мотивації співробітників, внутрішньої переконливої комунікації, передачі відповідальності. Необхідне також нове керівництво, яке не демонструє владу.

Сучасна трудова свідомість характеризується відчуженням праці. Основні причини цього становища такі: праця не завжди може забезпечити нормальний рівень життя більшості працівників. Крім усього, це пов’язано з розмірами зарплати, яка не дозволяє вийти на рівень раціональних норм поведінки; низький рівень трудової та виробничої дисципліни визначає низьку якість обслуговування і як наслідок безвідповідального ставлення до праці – низький рівень заробітної плати; в умовах обмеженості сфери мотивованої поведінки в абсолютній більшості працівників практично немає можливості для вільного вибору місця додаткової праці, ступеня інтенсивності роботи, соціальної й професійної мобільності; багато керівників нерідко роблять ставку на безвідмовного працівника на шкоду високопрофесійного та ініціативного; немає ефективної системи стимулювання трудової діяльності, тому що в оплаті праці багато в чому існує зрівнялівка, розмір заробітку не залежить від особистого трудового внеску працівника в кінцевий результат діяльності колективу; внутрішня суперечливість системи заробітної плати послаблює зв’язок між розміром заробітної плати й змістом праці. Сутність цього протиріччя в тому, що стимулюється насамперед закріплення працівників на місцях з непривабливою працею, у результаті чого оплата праці тут вища, ніж на робочих місцях, що вимагають високої кваліфікації [5]. Непрестижність праці призвела до того, що значна частина населення, не має реальних можливостей одержувати блага за рахунок чесної, сумлінної праці і тому обмежує свої потреби.

До основних матеріальних стимулів завжди відносять заробітну плату, участь у розподілі прибутку, премії, участь у капіталі. Заробітна плата – найважливіша частина системи оплати й стимулювання праці, один з інструментів впливу на ефективність праці співробітника. Це – системи стимулювання персоналу підприємства. Але при всій значущості заробітна плата в більшості успішних організацій не перевищує 70 % від доходу працівника, інші 30 % доходу беруть участь у розподілі прибутку. Участь у розподілі прибутку на сьогодні в Україні та світі є широко розповсюдженою системою винагороди. Однак використання участі в прибутках обумовлює зацікавленість працівника в ефективній роботі сьогодні, а не в довгостроковій перспективі діяльності організації. Існує ряд ключових питань, від вирішення яких залежить ефективність реалізації програм розподілу прибутку, а саме: хто повинен брати участь у розробці та впровадженні плану; як розподіляється ступінь участі в цих процесах між керівництвом і персоналом; який за розміром підрозділ буде охоплений планом; який критерій буде використовуватися для оцінки трудового внеску [11].

Економічний стимул для використання форм участі в капіталі полягає в необхідності узгоджувати інтереси організації й співробітників. Працівник, який отримує тільки заробітну плату, об'єктивно зацікавлений у однакових короткострокових інтересах – своїх та організації. До тих пір поки найманий працівник не має ніякого відношення до власності організації, немає об'єктивних передумов для збігу інтересів працівника й організації. Тому вкрай бажано, щоб кожен працівник реально був зацікавлений у реалізації стратегічних планів розвитку організації.

Слід зауважити, що не всі способи економічного заохочення можуть зумовити мотиваційний вплив на співробітників, однак існує кілька основних положень про премії, які не стосуються специфіки організації і є універсальними. Ними повинен керуватися керівник при впровадженні методів економічного стимулювання: премії не повинні бути занадто загальними й розповсюдженими, оскільки в протилежному випадку їх будуть сприймати просто як частину звичайної зарплати у звичайних умовах; премія повинна бути пов'язана з особистим внеском працівника в досягнення організації (індивідуальна або групова робота); повинен існувати будь-який прийнятний метод виміру продуктивності праці; працівники повинні відчувати, що премія залежить від додаткових, а не нормативних зусиль; додаткові зусилля працівників, що стимулюються премією, повинні покривати витрати на виплату цих премій [14].

Необхідно відзначити той факт, що зараз багато працівників влаштовуючись на роботу, цікавляться не тільки зарплатою, яка може включати посадовий оклад, щомісячну премію, бонусні виплати за підсумками роботи за рік, доплати за вислугу років, але й соціальним пакетом, що пропонує банк. Можна говорити про ефективну систему стимулювання праці лише тоді, коли вона відповідає очікуванням працівників і спонукує їх до ефективної діяльності. Щодо ролі соціального пакета банку, то якщо співробітники будуть отримувати мало, якість персоналу буде відповідною. У такий же спосіб банки будуть здійснювати свої функції, а це може призвести до кризи управління у банківській системі.

Отже, на основі проведеного аналізу можна зробити такі висновки. Для вдосконалення системи фінансового стимулювання в банку необхідно: проаналізувати структуру системи мотивації щодо обґрунтованості і єдності конкретного банку і з'ясувати, чи існують у банку всі необхідні фактори, які стимулюють роботу його колективу; налагодити постійний контроль ефективності системи стимулювання; більш повно використовувати моральне заохочення як один із найдешевших і ефективних елементів стимулювання; встановити взаємозв'язок цілей і завдань, відповідальності й повноважень, кваліфікації й досвіду з кількісними і якісними результатами праці; провести атестацію структурних підрозділів банку й визначити необхідні відмінності в системах стимулювання окремих структурних одиниць. Система стимулювання не повинна ґрунтуватися на результатах єдиної для всіх працівників банку

оцінки. Вона повинна враховувати індивідуальні особливості, потреби й інтереси кожного.

Висновки. Вивчення праць про зміст та регулювання процесів стимулювання дозволило встановити, що зі зміною етапів розвитку суспільства змінюється і напрям розвитку стимулювання. Тому можна з впевненістю стверджувати, що сучасні реалії потребують значного покращення ефективності управління, мінімізації витрат, конкурентноздатності банківських продуктів та стимулювання праці.

Стимулювання праці припускає створення умов, при яких активна трудова діяльність, що дає певні, заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною й достатньою для задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування в нього мотивів до праці. Отже, стимулювання персоналу в конкурентних умовах господарювання є важливим інструментом ефективного функціонування банку. Нові економічні відносини, зумовлені перехідним періодом, висувають і нові вимоги до персоналу. Це не тільки підбір, навчання і розстановка кадрів, але й формування нової свідомості, менталітету, а також методів стимулювання. З огляду на це недосконалість структури стимулювання працівників більшості банків шкодить національним інтересам, які передбачають ефективну діяльність.

Система матеріальних стимулів повинна спиратися на певну базу – нормативний рівень трудової діяльності. Сам факт вступу працівника у трудові відносини припускає, що він за заздалегідь визначену винагороду повинен виконувати певне коло обов'язків. У цій ситуації для стимулювання місця немає. Працівник повинен знати, які вимоги до нього висуваються, яку винагороду він одержить при неухильному дотриманні їх, які санкції будуть застосовані у випадку їх порушення. Дисципліна завжди має елементи примусу, обмежує вибір варіантів поведінки. Для того, щоб не допустити пасивності співробітників та підтримувати їхню інноваційну активність, необхідно пам'ятати, що навіть з економічної точки зору люди – це надзвичайно дорогий ресурс, і повинен використовуватися з максимальною ефективністю. Саме тому необхідно знати стадії втрати інтересу до роботи і вчасно попереджувати цей процес.

Отже, банки для ефективного та повноцінного функціонування в ринкових умовах господарювання мають особливу зацікавленість у використанні фінансового стимулювання персоналу. Для цього необхідно, крім інших заходів, запровадити щорічну систему оцінки роботи кожного співробітника та забезпечити зворотний зв'язок від працівника до роботодавця, що підвищить рівень стимулювання персоналу. До пріоритетних напрямків стимулювання ефективності праці слід віднести створення мотиваційного клімату для забезпечення виконання планів підвищення продуктивності праці, збалансованості трудових витрат між структурними підрозділами підприємства, відповідності якості життя працівників і витрат праці, зайнятість персоналу відповідно до творчого потенціалу, розвиток підприємства згідно з

вимогами ринку та багато інших. Лише за таких умов праці можна говорити про її ефективність.

Список літератури

1. Богиня Д.П., Семикіна М.В. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики / Передмова І.Ф. Кураса – К.: Шторм, 2003. – 382 с.
2. Ванькова О. Персонал больше, чем капитал // Банковский менеджмент. – 2005. – № 6. – С. 31-35.
3. Верхоглазенко В. Система мотивації персоналу // Консультант директора. – 2002. – № 4.
4. Ересковский А., Кружкова О. Талант и зарплата. Чем хуже работает ваш талант, тем больше вам придется ему платить // Банковский менеджмент. – 2006. – № 12. – С. 32-34.
5. Майтленд Р. Преданность работников в Европе: характеристики, причины и последствия // Персонал-микс. – 2003. – № 4(17). – С. 112-113.
6. Митрофанова Е.А., Космачев Д.В. Формирование мотивационного профиля банковского персонала на основе результатов социологических исследований // Оперативное управление и стратегический менеджмент в КБ. – 2005. – № 1(23). – С. 119-126.
7. Муровайко М. Мотиватор // Бізнес. – 2005. – № 46. – С. 62-64.
8. Попов Д. Мотивація керівників // Управління компанією. – 2003. – № 5.
9. Семикіна М.В., Коваль Л.А. Інноваційна праця в конкурентному середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання. – Кіровоград: Степ, 2002. – 212 с.
10. <http://www.management.com.ua>.

Отримано 12.12.2007

Катречко М.О. Особливості матеріального стимулювання трудового потенціалу банку / М.О. Катречко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. – Суми: УАБС НБУ, 2007. - Т. 22. - С. 304–312.