

**ІНСТРУМЕНТИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ
ПЕРСОНАЛУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ****Л.М. Кужій**Львівський інститут банківської справи Університету банківської справи
Національного банку України (м. Київ), KLM02081963@mail.ru

В другій половині XX століття світовий економічний розвиток вступив в нову постіндустріальну епоху – економіку знань. Ця епоха має принципово новий основний ресурс – інформацію і знання, а зрештою інтелект людини.

Знання є частиною інтелектуального капіталу людини. Суттєві зміни у соціально-економічних відносинах призвели до того, що трудовий потенціал визначається знанням ресурсом фахівця. Знання, що креативно виробляються людьми, є товаром, який може купуватися, зберігатися, розповсюджуватися, продаватися, бути предметом обміну. Але це товар, який постійно змінюється та збагачується.

Нова стадія економічного розвитку викликала потребу у нових підходах до управління. Головна увага в управлінні спрямовується на людей як носіїв інтелекту. Нова управлінська органічна (еволюційна) парадигма націлює на формування організації з високими адаптивними властивостями, здатністю еволюціонувати, розвиватись у відповідь на зміни та виклики зовнішнього світу. У забезпеченні таких властивостей організації ключову роль відіграють люди: їх знання, практичні навички, творчі і мисленнєві здібності, їх моральні цінності, особистісні і лідерські якості, загальна культура праці, які використовуються організацією для отримання доходу. Тобто виникає ставлення до людей як до основного ресурсу, до капіталу, а не як до витрат виробництва. Кожна організація має дбати про ефективне використання і творче зростання своїх працівників, оскільки вони є носіями і творцями нових знань спроможних вивести організацію на новий етап розвитку.

В науковому світі зараз існує велика кількість найрізноманітніших концепцій менеджменту, кожна з яких на момент виникнення була найкращою, найдосконалішою. Але створити якусь універсальну теорію управління неможливо. Організація повинна використовувати ту теорію (або її елементи), які саме в цей момент, в цій ситуації, при цьому певному наборі зовнішніх і внутрішніх факторів потрібно застосовувати. І правильний вибір способу розв'язання проблем повністю залежить від керівників та власників банків.

Система мотивації банківської установи має бути спрямована на втілення в життя стратегії розвитку банку і бути механізмом, який приводить в дію всі ланки організаційної структури банку, забезпечуючи координацію діяльності працівників і стимулювання персоналу до продуктивної роботи і концентрації зусиль на певних ключових питаннях, необхідних для підтримання успіху в майбутньому. Ефективна система мотивації працівників банку є важливим елементом стратегії банку, частиною загальної системи оплати праці, яка стимулює забезпечення індивідуальної оцінку праці та винагороду діяльності працівників усіх підрозділів з врахуванням індивідуальних особливостей спеціалістів, плануванням їх кар'єри, пошуку індивідуальних підходів до мотивації персоналу.

При створенні системи мотивації в банківській установі необхідно визначитися з об'єктами застосування певних видів стимулювання, деякі з них можуть бути застосовні до всіх категорій співробітників, а деякі – лише до керівного персоналу, ще інші – лише по відношенню до висококваліфікованих спеціалістів [3].

Інструменти системи мотивації дають змогу більш умотивовано підходити до оплати праці кожного спеціаліста з урахуванням не тільки його посади і характеру виконуваної роботи, а й конкретних результатів праці, поведінки в колективі, ініціативності, дисципліни, прагнення до підвищення кваліфікації тощо.

Розглянемо один з таких інструментів мотивації роботи персоналу банківських установ, як участь у капіталі банку (придбання акцій). Тобто інструментом в даному випадку виступає дивідендна політика банку.

Схеми винагороди з використанням акцій банку доцільно застосовувати, на нашу думку як до рядових працівників, так і до керівників банківської установи.

Залучення працівників до запровадження ефективного механізму розподілу прибутків буде сприяти ефективнішій роботі працівників, котрі будуть зацікавлені у результатах своєї роботи –

збільшенню прибутку банку, який і розподіляється у вигляді дивідендів. В даному випадку може застосовуватися програма короткострокової мотивації – тобто працівники мають право викупити певну кількість акцій за підсумками їх роботи за рік.

Щодо мотивації найманих керівників банків (менеджерів) вищого рівня, то і їх доцільно мотивувати акціями, але в програмі довготривалого періоду (три-п'ять років). Такі програми довготермінової мотивації:

- об'єднують інтереси акціонерів і менеджерів;
- винагороджують отримані стійкі результати протягом три-п'ять років;
- підвищують горизонти планування керівників і сприяють прийняттю рішень, вигідних для акціонерів в довготривалій перспективі;
- є протиположним бажання максимізувати прибуток в поточному році на шкоду розвитку;
- служать надійним інструментом для утримання працівників.

Найбільш поширеними видами таких програм є:

- преміювання акціями – безоплатне надання акцій у власність учасників після закінчення певного періоду і при досягненні керівниками результатів діяльності банку;
- учасники мають право, але вони не зобов'язані викупити акції за певну ціну, яка встановлюється на початку програми. Право власності на акції здійснюється в момент купівлі;
- учасники наділяються акціями на початку програми, але право ними розпоряджатися вони мають лише в певний період, обумовлений до початку програми. [4].

Крім того, необхідно продумувати, які види акцій при впровадженні програм мотивації працівників застосовувати. Бо в залежності від того, які акції будуть надаватися працівникам банку, такі права вони будуть мати. Якщо це будуть прості акції, то власники будуть мати права на прибуток, пропорційний прибутку банку. У випадку ж ліквідації банківської установи – претендують на активи в останню чергу, але мають право на участь в управлінні справами товариства. Якщо це привілейовані акції, то власники мають гарантовану виплату заздалегідь визначеного процента за акціями. У разі ліквідації мають право отримати свою частку майна банку перед власниками простих акцій, зате не мають права брати участь в управлінні справами банку.

Хочемо зазначити, що зарубіжний досвід пропонує ще й інші види акцій, наприклад:

- Золота акція, яка засвідчує права власника на участь в управлінні банком без права на участь в розподілі прибутку;
- Акція користувача, що гарантує їй власникові отримання дивідендів, але не дає йому права брати участь у розподілі майна у разі ліквідації банку;
- Кумулятивні привілейовані акції передбачають, що несплачені дивіденди нагромаджуються;
- Конвертовані акції дають їхнім власникам певну кількість звичайних акцій банку відповідно до заздалегідь визначеної ціни і в певний проміжок часу [5].

Власників і менеджерів завжди цікавили мотиви, які спонукають людину до праці за чужим завданням. Актуальність цієї проблеми наростає з розширенням особистих свобод, перетворенням працівника в часткового підприємця, як це є зараз в банках, внаслідок чого традиційні адміністративні заходи стримування і пригнічення переставали спрацьовувати.

Існує багато різних способів впливу на мотивацію людини. Але, той фактор, який сьогодні мотивує конкретну людину до інтенсивної праці, завтра може перестати спрацьовувати. Тут ми вже переходимо до вивчення психологічних реакцій конкретної людини в певній ситуації в якийсь момент її життя. Ніхто точно не знає, як діє механізм мотивації, якої сили повинен бути мотиваційний чинник і коли він спрацює, не кажучи вже про те, чому він спрацює. Врахувати величезну кількість чинників впливу на працівника, на мотиви його вчинків, неможливо. В кожному конкретному випадку ми можемо застосовувати певні інструменти, весь час їх урізноманітнюючи, сподіваючись на очікуваний результат.

Українські вчені повинні більш активно розробляти свої методи стимулювання і мотивації працівників, враховуючи особливості менталітету українців, а також стан на ринку праці, тому що деякі банківські установи надають мотивації працівників не достатньо уваги, забуваючи, що, власне людський ресурсу – це, на сьогоднішній день капітал, а не витрати виробництва.

Література:

1. Стадник В.В., Йохна М.А., Менеджмент: Підручник. Вид. 2-ге, вип., доп. – К. Академвидав, 2007. – 472 с. (Альма-матер)

2. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства // Вісник економічної науки України. – 2009. – №1 (15).—с.47-51
3. Банківський менеджмент : Навчальний посібник / Кириченко О.А., Гіленко І.В., Роголь С., Сиротян С.В., Нємой О. - К.: Знання-Прес, 2002.- 438 с.
4. Репьев В.В. Вопросы формирования системы мотивации руководителей // Акционерное общество. – 2006. № 10 (29)
5. Денис О.Б. корпоративне управління в банках: Навч. Посібник. – Вид. 2-ге доп. – К.: УБС НБУ, 2007. – 463 с.