

*О. М. ПОКОЙОВА, канд. екон. наук, проф.*

*Л. О. АШКІНАЗІ, докторант*

*(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)*

## **ПРОБЛЕМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВИНАГОРОДИ ПРАЦІВНИКІВ: ДОСВІД БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 122–124

В умовах становлення ринкової економіки важливою складовою ефективною банківської системи в Україні є сучасна система мотивації персоналу банку. Банк представляє собою специфічну сферу бізнесу, де зайняті у ньому працівники мають особливе мислення і характерну поведінку. Високий рівень освіти персоналу, розумова праця, пов'язана із прийняттям складних ризикованих рішень, неминуче впливають на зміст банківського менеджменту, обмежують можливості використання адміністративного стилю керівництва, створюють особливі вимоги до системи мотивації.

Функція мотивації має особливе значення в банківському менеджменті. Її виконання полягає у з'ясуванні мотивів поведінки і спонуканні працівників банків до дії через ці мотиви. Система мотивації включає систему стимулювання банківських працівників, систему покарання і систему контролю. Саме ефективно організована система мотивації надає основні конкурентні переваги банківським установам. В умовах посилення конкуренції можуть вижити лише ті банківські установи, керівництво яких, з огляду на перспективу, розуміє найголовніше: фундаментом для ефективною загальною стратегією комерційного банку є продумана стратегія роботи з персоналом і така система мотивації діяльності, яка б приносила не лише матеріальну винагороду, а й поєднувала співробітників у творчий колектив, тобто створювала людський капітал банку, який є запорукою успіху у будь-яких починаннях.

Ми можемо говорити про ефективну систему мотивації лише тоді, коли вона відповідає очікуванням працівників і спонукає їх до ефективної діяльності. Тобто заробітна плата є ефективним елементом винагороди лише за умови її зв'язку з продуктивністю праці, її результатами. Формування ефективною системи матеріального заохочення в умовах ринкового реформування економіки стикається з проблемою подолання "зрівнялівки", яка не лише закріпилася у практиці господарювання в усіх сферах економіки, а й відповідним чином деформувала менталітет вітчизняних працівників і роботодавців. Це породило протиріччя, коли, з одного боку, незначна диференціація заробітної плати значною мірою знижує трудову мотивацію, з іншого – посилення диференціації оплати праці веде до відчуття несправедливості і знову ж таки – до зниження мотивації.

У банківському секторі економіки диференціація в оплаті праці персоналу помітніша, ніж у інших галузях, проте недостатня для формування ефективною системи винагороди. Ситуація погіршилася після кризи 1998 р., коли через фінансові труднощі більшість банків були змушені заморозити або навіть зменшити заробітну плату на тлі знецінення гривні.

Зарубіжний досвід свідчить, що поширення групових форм оплати праці ускладнює точний підрахунок трудового внеску кожного члена колективу, що неоднозначно впливає на систему мотивації. Так, поширення у 80-х роках популярності так званих банківських команд відбу-

валосся на основі повернення класичних індивідуальних форм оплати праці. У Великобританії реалізація монетаристської концепції була пов'язана із заборобою підвищення заробітної плати без відповідного зростання продуктивності праці. Це стимулювало появу колективного преміювання. У Франції погодинні форми оплати праці часто супроводжувалися колективним преміюванням залежно від загальних показників діяльності банку.

Міжнародна організація праці (МОП) приділяє значну увагу дослідженню сучасних тенденцій в оплаті праці, зокрема питанню необхідності індивідуалізації у цій сфері. В публікаціях МОП наголошується, що автоматизація діяльності в усіх сферах, застосування сучасних технологій все більше ускладнюють процес оцінювання особистого внеску кожного працівника у сукупний результат. Специфіка банківського бізнесу робить це завдання ще складнішим. Проте колективні форми оплати праці застосовуються з метою стимулювання співробітництва всередині колективу, спрямування усіх його членів на досягнення загальних цілей.

У зв'язку з цим цікавим є досвід Банку Фінляндії, який основою управління людськими ресурсами вважає політику в сфері матеріального стимулювання, яка спрямована на формування висококваліфікованого, досвідченого персоналу, забезпечення працівникам цікавої, змістовної та різноманітної роботи, можливостей особистого зростання. Розмір матеріальної винагороди встановлюється тут залежно від посадових обов'язків, кваліфікації працівника та досягнення поставлених перед ним цілей (найчастіше у вигляді запланованих показників діяльності). Зміна розміру оплати праці окремого працівника відбувається відповідно до змін у посадових обов'язках та виконання планових показників. Крім того, для усунення відчуття несправедливості винагороди банк аналізує відомості про оплату праці в інших банках для різних груп працівників, ринкові умови у сфері оплати праці у фінансово-кредитних установах. Банк не вважає за доцільне платити більше, ніж це вимагають ринкові умови, проте у його керівництва існує розуміння, що певний рівень оплати праці забезпечує гнучкість та конкурентоспроможність, реалізацію поставлених цілей.

Система матеріального стимулювання банку включає як грошові виплати у формі основної та додаткової заробітної плати, так і негрошові послуги. Зокрема, персонал користується такою пільгою, як щотижневий безкоштовний обід для

всіх працівників банку. Близько третини керівництва вищої ланки мають персональний автомобіль і право на індивідуальний (мобільний) телефон за рахунок банку. Якщо цього потребує виконання посадових обов'язків, працівники можуть користуватися офіційною резиденцією. У банку також створена система медичного обслуговування персоналу.

Система оплати праці персоналу Банку Фінляндії будується за двома схемами. За першою схемою оплачується робота усього керівництва та експертів банку. Тут визначаються межі, в рамках яких дозволяється керівникам визначати заробітну плату своїх підлеглих, і суми, передбачені для підвищення заробітної плати з урахуванням виконання посадових обов'язків і досягнення планових показників. Друга схема призначена для решти співробітників. Їхня винагорода встановлюється залежно від посадової кваліфікації та досвіду роботи в межах цього банку.

Отже, від досягнення поставлених цілей безпосередньо залежить оплата праці керівників різних рівнів, саме вони несуть своєрідну матеріальну відповідальність за реалізацію банківської стратегії. Оплата праці рядових виконавців більш стабільна і залежить від їхньої кваліфікації та досвіду роботи. Недоліком такої системи, на наш погляд, є те, що тут відбувається захоплення підвищення якісних показників банківського персоналу, але не враховується його використання, немає взаємозв'язку з результатами праці. Тут також спостерігається тенденція до "зрівнялівки", коли оплата праці не залежить від результату.

Політика Банку Франції в сфері оплати праці спрямована на сприяння службовому зростанню персоналу, підвищенню кваліфікації працівників і забезпеченню їх мобільності й взаємозамінності. На стимулювання навчання персоналу спрямовується щорічно 6 % фонду заробітної плати, для цього створено спеціальний інститут і кожен працівник отримує щороку навчальну відпустку на один тиждень.

У банках США останнім часом посилюється тенденція до індивідуалізації заробітної плати у банківській сфері шляхом укладання індивідуальних контрактів і формування індивідуальних компенсаційних пакетів, що враховують конкретний вклад кожного працівника у фінансовий результат діяльності банку в цілому. Особливо ця тенденція простежується щодо працівників, які безпосередньо працюють з клієнтами. Все частіше розмір їхньої заробітної плати визна-

чається як відсоток від укладених угод. У цьому разі виникає загроза певної невдоволеності з боку персоналу через відчуття незахищеності, надмірної залежності не лише від власних зусиль, а й від ринкової кон'юнктури. Тут початкове суттєве зростання мотивації згодом може змінитися на протилежну тенденцію. Тому паралельно спостерігається використання інших форм і методів винагороди з метою підвищення мотивованості робітників.

Для цього застосовуються спеціальні ощадні плани, які надають службовцям можливість накопичувати заощадження шляхом одночасного їх доповнення за рахунок внесків роботодавців, що створює відчуття фінансової стабільності у майбутньому. Існують також пенсійні програми, що дають змогу забезпечити надійне джерело доходів після досягнення пенсійного віку. Крім того, широко застосовуються різноманітні програми страхування життя, медичного і стоматологічного страхування, програми забезпечення додаткових доходів у разі втрати працездатності. Крім того, працівники банків США можуть отримувати такі пільги, як щорічні оплачувані відпустки і відпустки, пов'язані з хворобою, допомогу у зв'язку з продовженням освіти, юридичні та інші консультації, можливість відвідування спортивних центрів, зон відпочинку тощо.

Застосування передового зарубіжного досвіду у сфері індивідуалізації оплати праці вимагає передусім укладання з працівниками банків трудових контрактів на відміну від трудових угод, де чітко не визначалися ціна та умови праці, інші суттєві фактори. Необхідною складовою контракту є умови оплати праці співробітника, які пов'язуються з її результатами та продуктивністю, якісними показниками обслуговування клієнтів, ініціативністю працівника та його відношенням до роботи. Як показує проведений аналіз, система матеріального стимулювання повинна, з одного боку, максимально враховувати індивідуальні здібності працівника, з іншого — реальні результати його діяльності.

Досвід зарубіжних банків свідчить, що невід'ємною частиною організації оплати праці є

нормування, яке поки що у вітчизняних банках з певних причин практично не застосовується. Банки ще не провели необхідний обсяг робіт з визначення норм часу обслуговування клієнтів, здійснення окремих операцій. Слід враховувати, що встановлення цих норм повинно відбуватися з урахуванням таких факторів, як рівень банківських технологій, організація праці банківських установ, організація праці на конкретному робочому місці, кваліфікація виконавців тощо. Нормування праці в банківських установах повинно відбуватися на основі таких вимог, як забезпечення нормальної рівномірної напруженості норм трудових витрат, створення необхідних умов для виконання встановлених норм, залучення банківського персоналу до нормування праці.

Систему матеріальної винагороди потрібно формувати з урахуванням ринкових умов, тобто порівняно з умовами стимулювання в інших банках. Необхідно відходити від традиційних схем централізованого затвердження "вилок" посадових окладів, граничних розмірів доплат і премій тощо. Питання про постійний та змінний елементи оплати праці повинно вирішуватися диференційовано, залежно від функцій та посадових обов'язків службовця. Як свідчить зарубіжний досвід, для спеціалістів, які забезпечують впровадження новітніх банківських технологій, доцільним є переважання постійного елементу заробітної плати. У керівників і співробітників, діяльність яких безпосередньо впливає на кількість залучених клієнтів, отже, забезпечує зростання прибутку, основна частина заробітної плати повинна бути змінною.

Таким чином, співвідношення окремих частин заробітної плати повинно визначатися характером праці, а їх розмір має залежати від конкретних фінансових результатів діяльності банку, ситуації на ринку праці банківського персоналу, кадрової політики банку. При цьому потрібно враховувати низку факторів, серед яких кваліфікація та ділові якості робітника, складність і відповідальність праці, внесок кожного працівника у досягнення цілей банку.