

8. Миркин Я. М. Нефтяная ловушка / Я. М. Миркин // Прямые инвестиции. – 2014. – № 4. – С. 18–21.
9. Миркин Я. М. Формирование цен на нефть: прошлое, настоящее и будущее / Я. М. Миркин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ecpol.ru/component/content/article.html?id=899>
10. Petroleum & other liquids. – [Electronic resource]. – Access : http://www.eia.gov/dnav/pet/pet_pri_spt_s1_d.htm
11. Foreign Exchange Rates. – [Electronic resource]. – Access : http://www.federalreserve.gov/releases/h10/summary/indexn89_b.htm
12. 2013 WFE Market Highlights. – [Electronic resource]. – Access : <http://www.world-exchanges.org/insight/reports/world-federation-exchanges-publishes-2013-global-market-highlights>
13. Recent Developments In Key Commodity Markets: Trends and Challenges. UNCTAD, Geneva. – 2012. – [Electronic resource]. – Access : http://www.unctad.org/en/docs/cimem2d7_en.pdf
14. OTC derivatives market activity, second half 2008. – [Electronic resource]. – Access : <http://www.bis.org/publ/otchy0905.pdf>.
15. Regular OTC Derivatives Market Statistics. – [Electronic resource]. – Access : <http://www.bis.org/publ/otchy0105.htm>.
16. Сохадька О. М. Біржова справа: підручник / О. М. Сохадька ; Мін-во освіти і науки України, Тернопільська академія н/г. – Тернопіль, 2003. – 602 с.
17. Goldman Sachs Commodity Index (S&P GSCI). – [Electronic resource]. – Access : <http://finance.yahoo.com/q/hp?s=GSG&a=06&b=21&c=2006&d=06&e=10&f=2014&g=m>
18. Dow Jones-UBS Commodity Index (Bloomberg Commodity Index). – [Electronic resource]. – Access : <https://finance.yahoo.com/q?s=DJCI>

Корнеев М. В.

ТОВ «АгроІнвестГрупп»

ВЛИЯНИЕ РАЗВИТИЯ РЫНКА ПРОИЗВОДНЫХ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ НА ЦЕНОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РЫНКОВ РЕАЛЬНЫХ ТОВАРОВ

Резюме

Рассмотрены подходы относительно влияния факторов на показатели рынков реальных товаров. Проанализировано состояние и тенденции развития отдельных рынков. Осуществлена проверка гипотезы о влиянии динамики основных финансовых факторов на показатели товарных рынков.

Ключевые слова: рынок, производные финансовые инструменты, реальные товары, ценовые показатели, финансовые факторы, финансовализация, влияние, моделирование.

Korneyev M. V.

LLC «AgroInvestGroup»

INFLUENCE OF MARKET OF DERIVATIVE FINANCIAL INSTRUMENTS DEVELOPMENT ON PRICE INDEXES OF MARKETS OF CASH COMMODITIES

Summary

The approaches to determine the impact of factors on the performance of real goods markets are considered. The state and trends of the individual markets is analysed. Done testing hypotheses about the impact of the dynamics of key financial factors on the performance of commodity markets.

Key words: market, derivatives, real products, price indices, financial factors, financialisation, impact modeling.

УДК 336.71:005.95

Кузнєцов А. М.

Одеський національний економічний університет

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ

Досліджено теоретико-методичні підходи до створення системи управління персоналом, визначено методи мотивації банківського персоналу та запропоновано засади формування концепції трудової мотивації персоналу банку.

Ключові слова: банк, персонал, управління, мотивація, концепція, система.

Постановка проблеми. Створення ефективної та конкурентоспроможної на світовому рівні банківської системи, здатної забезпечити високий рівень інвестиційної та інноваційної активності на фінансовому ринку, є необхідною умовою сталого розвитку економіки України та її подальшої інтеграції в світове економічне господарство. Ключову роль у виконанні зазначених завдань у розвитку банківської діяльності відіграє система управління персоналом банків.

Управління банківським персоналом – один з напрямів діяльності банку, що вимагає використання організаційних принципів роботи з людьми, формування дієздатних трудових колективів і раціонального, ефективного використання кадрового потенціалу банку і банківської системи в цілому.

У сучасних умовах розвитку діяльності банківських установ ефективність управлінських рішень визначається їх персоналом, який виконує осно-

вні цілі та завдання місії та стратегій розвитку банку, тому в системі управління важливим та актуальним є створення дієвих стимулів мотивування банківського персоналу.

Аналіз останніх досліджень. Дослідженням проблем формування ефективної системи мотивації банківського персоналу присвячено праці провідних учених, таких як: О. Васюренко, М. Гончарова, П. Друкер, В. Міщенко, Т. Турченко. Так, О. Васюренко визначає, що ефективно мотивування залежить від предмета, мети, врахування особливостей діяльності банку та компетенцій персоналу, мотивування найбільш яскраво виявляється в механізмі управління, але можливості ефективного мотивування повинні бути закладені й у методології, і в організації стимулювання [1, с. 127].

В. Міщенко запропонував напрями та завдання мотивації: досягнення; система участі; навчання; відданість; корпоративна культура; винагорода; мотивація організацією та управлінням; визнання (полягає в тому, щоб розпізнавати й помічати успіхи в діяльності працівників та цінувати їхній внесок у збільшення добробуту банку) [2, с. 438]. М. Гончарова та Т. Турченко аналізують механізми регулювання ефективності мотивації працівників банків та процеси формування психологічної поведінки персоналу [3, с. 65].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Критичний аналіз наукових праць дозволив дійти висновку, що вченими досліджуються в основному загальні тенденції розвитку теоретичних засад та методичних підходів щодо ефективності діяльності персоналу банку та проблемам формування мотиваційних механізмів. Наукові напрацювання дослідників стосовно банківського персоналу хоч і досить значні, проте проблеми методичного забезпечення процесів формування системи трудової мотивації персоналу банку залишаються недостатньо розробленими. А саме така система дозволяє забезпечити ефективність реалізації обраної стратегії управління працівниками банку у кризових умовах, що також підтверджує актуальність проведеного дослідження.

Мета статті. Основною метою статті є розробка концептуальних підходів до організації трудової мотивації персоналу банку. Для досягнення мети вирішено такі завдання: визначені принципи та етапи організації системи управління персоналом банку.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах діяльності банків мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів. Особливістю управління персоналом банку є зростаюча роль кожного працівника, тому ефективність банківської діяльності стає переважно залежною від активізації діяльності кожного співробітника.

При формуванні системи управління персоналом банку, з урахуванням специфіки сучасного етапу банківської діяльності слід врахувати такі особливості кадрової політики:

- по-перше, необхідність залучення найбільш підготовлених фахівців, які розуміють специфіку діяльності банків на фінансовому ринку, а також мобілізації трудових ресурсів на активну участь в створенні умов для сталого розвитку банків та всієї економіки держави;

- по-друге, необхідність комплектації всіх банківських бізнес-процесів ініціативними та компетентними працівниками, здатними приймати раціональні та оптимальні рішення в умовах

глобалізації, посилення конкуренції та асиметрії інформації на фінансових ринках.

Зазначимо, що в конкретному банку система управління персоналом – це вплив керуючої системи на керовану підсистему з метою досягнення поставлених цілей сталого розвитку і ефективного функціонування банку.

За своїм змістом система управління банківським персоналом повинна вирішувати такі завдання, як:

- цілеспрямована і збалансована підготовка кваліфікованих банківських працівників і безпервне підвищення ними своєї кваліфікації;

- підбір і розстановка кадрів з урахуванням мінливих потреб банку та особистих якостей його персоналу;

- розподіл і перерозподіл працівників з різних бізнес-процесів банку;

- раціональне використання трудового потенціалу та професійні компетенції персоналу банку;

- застосування широкого спектра мотиваційних регуляторів трудової діяльності персоналу; визначення ризиків, пов'язаних з діяльністю персоналу;

- розробка заходів по адаптації персоналу до умов, що змінюються на ринку банківських послуг;

- формування економічного та інноваційного підходу до здійснення трудової діяльності в банку [4, с. 82].

Важливо відзначити, що зазначені завдання є основними на першому етапі формування і використання в практичній діяльності банків системи управління персоналом. Другим етапом є формування концепції управління персоналом, використання якої сприятиме складанню схем посадових і професійного зростання, розробці організаційних, економічних, правових і соціально-психологічних методів мотивації, що забезпечують реалізацію намічених завдань. Причому в управлінні банківським персоналом не може і не повинно бути стандартів і регламентів, а намічатися можуть лише методи технологічного супроводу управлінського впливу на працівників банку.

При формуванні системи управління банківським персоналом важливе значення має трудова мотивація. Мотивація в банку – це спонукання його персоналу до цілеспрямованої діяльності шляхом впливу на потреби кожного з працівників. При формуванні концептуальних засад управління персоналом банку необхідно враховувати методи мотивації. Відзначимо, що мотивація припускає використання таких методів, які створюють мотиви, що визначають поведінку працівників [5, с. 152]. Методи засновані на законах управління і мають на увазі використання керівництвом різних прийомів впливу на персонал банку.

Зміна умов функціонування банків (фінансова глобалізація, розвиток інформаційних технологій, вимога транспарентності, введення норм макрорегулювання) створює умови для формування нових підходів до визначення сутності та видів методів мотивації працівників банку.

Як зазначено вище, метою мотивації є створення у працівників стимулів до трудової діяльності, що забезпечує досягнення цілей банку найбільш ефективним способом. Для досягнення зазначеної мети необхідно вирішити такі завдання:

- визначити методи і інструменти мотивації до трудової діяльності персоналу банку;

- при визначенні мети конкретного бізнес-процесу банку формулювати спосіб її досягнення;

– забезпечити можливість застосування найбільш раціонального та ефективного способу досягнення мети.

Отже, метод мотивації банківського персоналу повинен забезпечувати виникнення мотиву, вибір найкращого способу досягнення мети, наявності різних інструментів матеріальної і нематеріальної мотивації тощо (табл. 1).

Аналізуючи дані наведеної таблиці, можна зробити висновок, що жоден з методів трудової мотивації не може бути використаний окремо від інших. Саме тому виникає необхідність постійно розробляти нові методи мотивації, ефективність дії яких перевищувала б ефективність використовуваних методів.

Разом з тим, на нашу думку, ефективність застосування методів мотивації можна підвищити за рахунок їх правильного комплексного використання. Це підтверджується думкою К. Кравченко, який рекомендує керівникам застосовувати методи мотивації в практичній діяльності не як розрізнені і самостійні способи мотивації, а як цілісну систему [6, с. 27].

Розуміння складності проблеми системи управління персоналом, визначення етапів її формування та реалізації передбачає розробку концепції трудової мотивації, яка враховує сучасні умови розвитку банківської системи.

Варто зазначити, що розробка теоретичної концепції, принципів управління персоналом – це перший напрямок у вирішенні складних завдань формування персоналу в сучасних умовах.

Основними принципами організації трудової мотивації банківського персоналу є:

– принцип наступності. Особливістю цього принципу є необхідність формування персоналу банку таким чином, щоб у ньому постійно відтворювалася оптимальна вікова структура. Ефективність діяльності персоналу значно знижується, коли він включає представників лише старшого або тільки молодшого покоління. Особливо важливо дотримуватися цього принципу при підборі топ-менеджерів банків, так як порушення цього принципу може негативно позначитися на виробленні стратегії і тактики банку щодо збереження його фінансової стійкості;

– принцип стабільності кадрів. Використання банками вимог цього принципу сприяє розвитку процесів наступності в системі управління персоналом, так як створює умови для процесів стабільності у його діяльності. Стабільність персоналу банку необхідна, так як робота в банках протягом досить тривалого часу створює умови для реалізації працівниками накопичених здібностей та компетенцій, а також можливостей при прийнятті оптимальних рішень. Необхідно відзначити, що

для банків України характерні процеси плинності кадрів, тобто змінюваність. Стабільність і змінюваність банківського персоналу слід розглядати в діалектичній єдності, порушення якого дезорганізує систему управління трудовою мотивацією. Отже, принцип стабільності в мотиваційній політиці виступає як органічна єдність стійкості і змінюваності персоналу, що забезпечує їх постійну здатність вирішувати покладені на них економічні та соціальні завдання сталого розвитку банку;

– принцип гласності. Цей принцип означає підконтрольність і підзвітність персоналу всіх рівнів управління банком. У системі управління персоналом гласність проявляється, перш за все, в наявності контролю за процесами формування, розстановки і виховання кадрів, в оцінці їхньої роботи, в регулярній звітності. Підконтрольність і підзвітність в управлінні персоналом виступають гарантом дотримання законності, розвитку демократії, попередження протекціонізму, інших негативних явищ в підборі персоналу банку.

Всі викладені вище принципи спрямовані на реалізацію основного завдання управління персоналом – забезпечення оптимальної відповідності особистих якостей працівника вимогам роботи (посади, робочого місця). Вирішити це завдання можна шляхом підбору і розстановки кадрів, індивідуального відбору людей. Різноманіття видів бізнес-процесів у банку і робочих місць породжує великий діапазон особистих якостей, необхідних від виконавця. У той же час і здібності людей, характеризуються великою різноманітністю і мінливістю в ході практичної діяльності. Одні люди мають гарну фізичну силу, інші – інтелект, треті – пам'ять, четверті – швидку реакцію тощо. Крім того, здібності людини можна цілеспрямовано формувати, розвивати в процесі навчання, роботи та ін., перетворюючи їх, таким чином, в професійні властивості. Урахування особистих здібностей працівника, його ділових якостей – ось головні вимоги, що лежать в основі підбору і розстановки кадрів і які є ще одним принципом кадрової політики. Діловий підхід до підбору персоналу означає виявлення у працівника спеціальних знань, практичного досвіду, рівня оволодіння методами (банківських технологій, ініціативи і новаторства, компетентності і професіоналізму).

Важливим напрямом розвитку трудової мотивації є практична організаційська діяльність по створенню адекватної ринковим умовам системи підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації кадрів, заходів управлінського взаєморозуміння.

Відмічені принципи та шляхи їх реалізації є головними на першому етапі формування системи управління персоналом.

Таблиця 1

Методи мотивації банківського персоналу

Завдання, що виконуються персоналом банку	Основні методи мотивації	у тому числі:	
		методи матеріальної мотивації	методи нематеріальної мотивації
Забезпечення виникнення мотиву до виконання завдань	1. Деклараційні	Штрафи	Публічне покарання, звинувачення, усна подяка, стандартизація діяльності
	2. Консервативні	Погодинна заробітна плата, відрядна заробітна плата, пільги	Підвищення (пониження) у посаді, навчання за рахунок банку, атестація
Забезпечення досягнення цілей діяльності банку	Цілеспрямовані	Премії, пакет акцій, проценти, комісійні	Нагорода, емоційна підтримка
Забезпечення використання найефективнішого способу досягнення цілей	Ефективні	Додаткові премії; бонуси, участь в прибутку банку	Переведення на більш високооплачувану посаду, емоційна підтримка

Другим етапом формування системи управління персоналом банку є організація трудової мотивації в банку, в основі якої лежить концепція стратегічно орієнтованої системи мотивації та стимулювання праці банківського персоналу, що забезпечує більш повну реалізацію мотиваційного потенціалу як окремого працівника банку, так і банківської установи в цілому, що підсилює її конкурентні переваги.

Аналіз практичної діяльності працівників банку дозволяє зробити висновок, що кращим інструментом мотивації персоналу є система, заснована на ключових показниках ефективності кожного з бізнес-процесів.

Під системою ключових показників ефективності діяльності менеджерів банку розуміється система фінансових і нефінансових показників, що впливають на кількісну і якісну зміну результатів діяльності банку по відношенню до стратегічної мети (або очікуваного результату).

Класичний підхід до розробки ключових показників ефективності діяльності менеджерів банку – декомпозиція ключових показників верхнього рівня, в результаті якої кожен підрозділ банку, отримує свій набір показників, за досягнення яких несе відповідальність керівник банку, який відповідає за якість кожного з напрямків діяльності банку. Він, у свою чергу, повинен довести показники своїм підлеглим. Для кожного показника визначається цільове значення, яке має бути досягнуто за конкретний період часу (місяць, квартал або рік). Від того, як впорався з поставленим завданням працівник банку, буде залежати розмір його індивідуального винагороди за підсумками звітного періоду.

При розробці ключових показників ефективності діяльності працівників банку необхідно звернути увагу на наступні моменти: показники повинні бути згруповані за функціональними напрямками або спеціалізації в залежності від видів бізнес-процесів; повинні бути виділені показники, які оцінюють різні аспекти діяльності банку (для досягнення об'єктивної оцінки); одночасно не слід збільшувати кількість показників (оптимальна кількість, як показує практика, від чотирьох до семи показників по кожному напрямку); для кожного показника повинні бути визначені чітка методика його розрахунку і джерело інформації для цього; необхідно контролювати наявність показників, що суперечать один одному показників і виключати цю суперечність.

Впровадженню концепції трудової мотивації персоналу банку передують кілька етапів [7, с. 323], а саме:

Етап 1. Формування стратегії концепції. Чітко сформульована стратегія описує основні кроки, які слід зробити для досягнення поставлених цілей і бажаних результатів. Стратегія трудової мотивації банківської установи повинна бути розбита на конкретні стратегічні ініціативи, в рамках яких виділяються завдання для окремих структурних підрозділів. Найважливішим елементом даного етапу є визначення пріоритетів стратегічних ініціатив та координація між діяльністю різних підрозділів банку. Це дозволяє значно економити кошти і час.

Етап 2. Визначення найважливіших чинників, що впливають на результати діяльності банку. На другому етапі на основі вимог вищезазначених принципів мотивації визначаються найважливіші фактори, що впливають на якість банківських бізнес-процесів, тобто визначаються параметри тру-

дового і соціального характеру, які є важливими для реалізації концепції системи управління персоналом банку.

Етап 3. Визначення ключових показників ефективності результатів діяльності підрозділів і окремих працівників банку.

На цьому етапі відбувається відбір заходів щодо реалізації стратегії. Інструментом для визначення найважливіших чинників успіху є ключові кількісні показники ефективності діяльності менеджерів банку. Тобто при розробці концепції необхідно сконцентруватися тільки на найістотніших показниках, відсікаючи все другорядні, скорочуючи їх кількість до так званих «ключових». Кількість показників має бути обмежена (для реальності їх виконання та якості моніторингу). Крім того, відібрані показники повинні стимулювати співробітників банку на здійснення відповідних дій.

Необхідно, щоб показники легко вимірювалися. Одного разу розроблений набір ключових показників ефективності діяльності працівників банку повинен регулярно переглядатися відповідно до досягнутих результатів і нових цілей. Перегляд ключових показників ефективності діяльності менеджерів банку дозволяє ввести новий показник, відповідний зміненим цілям і завданням банку, або виключити старий, коли необхідність у ньому відпала, збільшити вагу певного ключового показника ефективності діяльності банківського персоналу [8, с. 124].

Ключові показники ефективності діяльності менеджерів банку зручніше розподіляти по функціональних відділах. Перед співробітниками ставляться персональні завдання і визначається термін їх виконання. У так званій «бонусній карті» банківського працівника чітко прописується, яким чином відхилення від плану в ту чи іншу сторону впливає на розмір змінної частини зарплати в процентному співвідношенні.

Повинна бути проста і зрозуміла система: якщо працівник виконує свої функції якісно і вчасно, він отримує бонус.

Крім того, при формуванні концепції трудової мотивації потрібно враховувати, що персонал банку відрізняється значною різноманітністю, що викликає необхідність його стратифікації для більш повного врахування специфіки праці окремих груп працівників при здійсненні управлінських дій, спрямованих на розвиток трудової мотивації. При цьому, на нашу думку, доцільно виділення наступних категорій працівників банку:

- банківський персонал (персонал банківського профілю), що має безпосереднє ставлення до основної діяльності банку – виконання банківських операцій і надання банківських послуг;

- обслуговуючий персонал (персонал небанківського профілю), що виконує функції з обслуговування банку як організації, в діяльності якого в меншій мірі проявляється специфіка банківського праці.

Варто зазначити, що кожна з виділених категорій поділяється на ієрархічні рівні в залежності від ролі працівника банку в трудовому процесі.

Безумовно, конкретні складові запропонованої концепції залежать від спеціалізації та обсягів операцій банку. До того ж необхідно відмітити, що в різних банках підрозділи з одним найменуванням можуть виконувати різні функції. Ефективність реалізації запропонованої концепції у банківських установах з урахуванням мотиваційних чинників визначається своєчасністю та якіс-

тю розробки методичного забезпечення управління банком в умовах банківської кризи.

Висновки і пропозиції. Для створення умов сталого розвитку банківської системи України необхідно здійснити перехід до якісно нової системи управління трудовою мотивацією банківського персоналу. Запропоновані методичні підходи до формування концепції трудової мотивації працівників банку поєднують всі функції менеджменту та дозволяють формувати мотивацію до саморозвитку, підвищення рівня мобільності, знань та зді-

бностей. Отримані результати дослідження дають можливість запропонувати перспективні напрями подальшого дослідження, а саме: класифікувати мотиваційні інструменти на основі системного підходу, а також розробити методи оцінки якості мотиваційної оцінки управління персоналом банку. Впровадження рекомендованих засад організації системи трудової мотивації будуть сприяти підвищенню якості праці персоналу банку та збереженню фінансової стійкості банківської системи України.

Список літератури:

1. Васюренко О.В. Персонал банку в умовах конкурентного середовища: мотивація та стимулювання / О.В. Васюренко // Вісник Університету банківської справи Національного банку України : зб. наук. праць / Університет банківської справи НБУ. – К., 2008. – Вип. 1. – С. 127-132.
2. Банківський менеджмент : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / за ред. О.А. Кириченка, В.І. Міщенко. – К. : Знання, 2005. – 831 с.
3. Гончарова М.Л., Турченко Т.В. Використання мотиваційних механізмів у банку // Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції : зб. наук. праць / Нац. акад. природоохоронного та курортного будівництва. – Сімферополь, 2011. – Вип. 3. – С. 63-66.
4. Потемкин В.К. Управление персоналом : учебник для вузов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 340 с.
5. Кантор В.Е. Менеджмент : учеб. пособие / В.Е. Кантор, Г.А. Маховикова. – М. : Эксмо, 2009. – 208 с. – (Учебный курс: кратко и доступно).
6. Кравченко К.А. Особенности управления крупными промышленными компаниями // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 11. – С. 25-29.
7. Кузнецов А.М. Методичні основи формування концепції мотивації персоналу банку // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – № 1(44). – Випуск 1. – С. 319-325.
8. Кузнецова Л. В. Теоретико-методологічні засади фінансової діяльності банку : монографія / Л.В. Кузнецова / Одеський держ. екон. ун-т. – О. : Видавництво «Атлант», 2009. – 324 с.

Кузнецов А. Н.

Одесский национальный экономический университет

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА БАНКА

Резюме

Исследованы теоретико-методические подходы к созданию системы управления персоналом, определены методы мотивации банковского персонала и предложены принципы формирования концепции трудовой мотивации персонала банка.

Ключевые слова: банк, персонал, управление, мотивация, концепция, система.

Kuznetsov A. N.

Odessa National University of Economics

CONCEPTUAL APPROACHES TO THE ORGANIZATION OF MOTIVATION BANK STAFF

Summary

Theoretical and methodological approaches to the creation of system management, defined methods of motivation and bank staff proposed basis for the formation of the concept of motivation of its workers.

Key words: bank, personnel management, motivation, concept, system.