

ru/article/n/organizatsionno-ekonomicheskie-aspekty-formirovaniya-rynka-konditerskih-tovarov (дата обращения: 28.09.2017).

4. Самагіна О.А. Актуальные проблемы формирования товарной политики пищевого предприятия / О.А. Самагіна // Экономические науки. – 2010. – 1(62). – С. 100-102. – URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/2011/07/20/1267422229/19.pdf> (дата обращения: 28.09.2017).

Коваль Нонна

*к.е.н., доцент кафедри економіки,
підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Подільський державний аграрно-технічний університет,
м. Кам'янець-Подільський, Україна*

Лаврук Наталія

*к.е.н., асистент кафедри публічних, корпоративних
фінансів та фінансового посередництва,
Чернівецький національний університет
ім. Ю. Федьковича, м. Чернівці, Україна*

ОЦІНКА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ

У сучасних умовах суспільно-економічного розвитку та господарювання аграрних і промислових підприємств ринкові відносини спонукають до посилення конкуренції у наданні банківських послуг, а тому діяльність персоналу банків повинна мати високу умотивованість і результативність, які у першу чергу залежать від його кваліфікації та уміння виконувати різні види послуг і банківських операцій. Наразі механізм управління трудовою діяльністю персоналу повинен бути спрямований на формування такого комплексу трудових мотивів, який би забезпечив реалізацію особистих цілей банківських працівників відповідно до загальних цілей банківської системи. У зв'язку з цим оцінка банківських працівників з позицій узгодження трудової мотивації і результативності їхньої діяльності у межах загальної оцінки персоналу банку є досить актуальною.

Усе це ставить підвищені вимоги до професійних характеристик і якісної оцінки персоналу банку на різних етапах їхньої діяльності відповідно до Закону України «Про банки та банків-

ську діяльність» [1] з метою забезпечення фінансової стійкості банківської системи та гармонійної взаємодії усіх її інститутів [2].

Зазвичай підбір і використання праці персоналу та ефективність управління ним банківською системою є дуже важливою сферою діяльності для будь-якої фінансово-кредитної установи. У цьому контексті найбільш важливими проблемами у формуванні і використанні персоналу сучасних банків є:

- недостатність мотивації персоналу до виконання ефективної роботи;
- часткова готовність персоналу банків брати на себе відповідальність приймати конкретні рішення до виконання;
- невисокий рівень професійної спрямованості працівників банків при прийнятті складних рішень і орієнтації на динамічні зміни банківської системи;
- відсутність інтелектуального й інформаційного взаємозв'язку та підтримки між персоналом окремих підрозділів.

Саме тому при формуванні системи оцінювання персоналу будь-якого банку виникає потреба здійснювати усестороннє обґрунтування необхідності, сутності та особливостей такої оцінки, яка проводиться з урахуванням різних чинників:

- статевовікові і кваліфікаційні характеристики персоналу;
- набуті знання, уміння, навички професійної роботи при обслуговуванні фізичних і юридичних осіб;
- соціально-психологічні характеристики персоналу;
- мотиваційна спрямованість особистостей та погодження мотиваційних дій з цілями та завданнями банку.

Слід зазначити, що поступове насичення ринку праці банківськими фахівцями, ускладнення принципів діяльності більшості банків спонукало до змін не тільки у процедурах наймання на роботу, але й у вимогах до претендентів на вільні робочі місця. При цьому сформувалася і система оцінки майбутнього банківського працівника, яка полягає у послідовному проходженні кандидатом таких етапів:

- перегляд інформаційної документації;
- співбесіда з менеджером, що відповідає за підбір персоналу;

- проведення анкетування і психологічного тестування;
- співбесіда з керівником підрозділу, де має працювати працівник.

Слід також відмітити, що в умовах дефіциту на ринку праці кваліфікованого банківського персоналу, особливо його управлінської ланки (керівників різних рівнів), вітчизняні банки мають практично обмежені можливості в прийомі керівника на роботу. Основними недоліками є:

- значні витрати на пошук і залучення кандидата на посаду керівника;
- невпевненість про високий рівень адаптації керівника до нового робочого місця у банку;
- співставлення керівником умов праці на різних робочих місцях у банках;
- зниження рівня мотивації праці працюючого у банку персоналу під керівництвом нового керівника.

Вказані фактори обумовлюють таку ситуацію, коли вітчизняні банки використовують найбільш оптимальний підхід стосовно формування керівної ланки, яка мотивує їх на власні ресурси (майбутні керівники на керівні посади висуваються із колективу працівників банку). Водночас досвід автоматичного призначення на керівні посади працівників (характеризуються високою результативністю праці) показав, що не завжди хороший фахівець здатний стати успішним керівником. А тому потенційну здатність працівника банку доцільно визначати шляхом опитування (за індивідуальним принципом) персоналу банку за спеціально розробленою тестовою програмою, яка передбачає наявність не тільки теоретичних знань, але й практичних навичок роботи на посадах у різних структурних підрозділах банку, стажуванні і опануванні спеціальних банківських програм на персональному комп'ютері. При потребі проводиться також психологічне тестування.

Отже, проблеми укомплектованості банків висококваліфікованим персоналом та подолання існуючого кадрового дефіциту, спричиненого відсутністю на ринку праці високоерудованого персоналу, здатного задовольнити потреби банків, зумовлюють розвиток мотиваційних елементів системи оцінки персоналу при

найманні на роботу й призначенні на керівну посаду, тобто визначається рівень відповідності банківського службовця встановленим стандартам.

Важливо також провести достовірну оцінку посади і визначити рівень доцільності праці працівника, пов'язавши ступінь якісно виконуваних ним функцій з кінцевими цілями діяльності банку. При посиленні конкуренції на ринку банківських послуг високий рівень результативної діяльності персоналу є одним із важливих конкурентних переваг відповідного банку.

У більшості Кам'янець-Подільських банків безпосередня оцінка персоналу (за результатами його опитування) здійснюється атестаційною комісією (67% опитуваних). Лише в окремих випадках вона проводиться безпосереднім керівником (12% респондентів) та працівниками відділу по роботі з персоналом (21%). Зазвичай оцінка працівників проводиться на основі розроблених показників, які характеризують їхні особисті і професійні якості та ефективність діяльності у певному підрозділі банку. Тут слід обумовитися, що оцінка за таким підходом буде оптимальною у тому випадку, коли специфіка праці не допускати можливості і доцільності виокремлення показників, що характеризують обсяг виконаних доручень і реальні результати його праці.

Виставивши працівнику останню оцінку комісія вказує на конкретні недоліки у його діяльності і мотиваційні заходи, які слід здійснити для встановлення повної відповідності тій посаді, яку він обіймає. Окрім цього, комісія може вносити рекомендації і пропозиції про матеріальне заохочення, підвищення або пониження на посаді та про необхідність підвищення професійної кваліфікації.

Позитивним моментом у системі періодичної оцінки працівників досліджуваних банків є:

- система оцінки персоналу будується на основі формалізованих оцінних критеріїв;
- оцінка спрямовується на визначення рівня умотивованості і результативності праці працівника;
- оцінка проводиться з метою виявлення професійних якостей працівника і розробки заходів щодо їх покращення;

– оцінка дає можливість сформулювати комплекс перспективних кадрових рішень на основі результатів формалізованого оцінювання працівників, оскільки загальна оцінка персоналу банку включає мотиваційний і результативний аспект діяльності персоналу.

Негативною стороною є те, що більшість членів комісії практично не спілкуються з атестованим працівником, а необхідну інформацію отримують на основі суб'єктивної оцінки безпосереднього керівника банку. Ураховуючи те, що цей процес є затратним стосовно періоду його проведення атестаційною комісією, оскільки її члени відволікаються від своєї основної роботи, то усе це призводить до збільшення терміну оцінювання. Зокрема, за даними опитування працівників досліджуваних банків, 15% від їхньої загальної чисельності вказали, що оцінка проводиться через кожні півроку, 27% – один раз у рік і 58% респондентів відмітили, що термін атестації коливається від двох до трьох років.

Отже, результати дослідження процесу оцінки роботи працівників досліджуваних банків (в умовах посилення конкуренції на фінансовому ринку) показали, що принцип оцінки працівників у більшості вітчизняних банків є не у повній степені методично обґрунтованим, а тому потребує удосконалення, особливо у частині інтегрованої оцінки практичного досвіду персоналу та забезпечення тісного зв'язку економічних успіхів банків з досягненнями ефективної трудової мотивації банківських працівників.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про банки і банківську діяльність» № 2156-III від 21.12.2000 [Електронний ресурс] // Урядовий кур'єр. – 2001. – № 8. – 17 січня. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>.
2. Крупка М. І. Банківська система: підручник / М. І. Крупка, Є. М. Андрущак, Н. Г. Пайтра та ін. – Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2013. – 556 с.