

УДК: 336.71: 331.101.3

**Диба Михайло Іванович,
докт.екон.наук, професор кафедри
менеджменту банківської діяльності
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»,
Білошапка Вікторія Степанівна
канд.екон.наук, доцент кафедри банківської справи
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»,
Данилюк Євгеній Юрійович
асистент кафедри банківської справи
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»**

МОТИВАЦІЯ БАНКІВСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

У статті розглядаються питання забезпечення ефективності банківської діяльності. Доведено важливість побудови ефективної системи мотивації персоналу банку. Висвітлено підхід до системи оплати праці, адекватної сучасним умовам банківської діяльності.

Ключові слова: банківський персонал, ефективність банківської діяльності, мотивація, заробітна плата, премія.

Постановка проблеми дослідження. Фінансові та інформаційні ресурси забезпечують лише короткострокові переваги для банків. Без ефективного управління ними та мобілізації зусиль і можливостей персоналу банку на досягнення загальної мети банківської діяльності неможливо підвищити ефективність діяльності банку, одержати максимально можливий результат за мінімальних витрат.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ефективність – це ключова проблема економіки, а її правильне розуміння та точне визначення – основне професійне призначення економістів. Проблемі оцінки ефективності банківської діяльності протягом останніх 20 років приділялася значна увага. Вже на початку 90-х років XX ст. з'явилися перші наукові праці P.W.Bauer, A.N. Berger та D.B. Humphrey, Humphrey, які були присвячені цій проблемі – дослідження американських спеціалістів, які стосувались ефектів масштабу у банках США [1]. В 2000 р. з'явилися роботи Jemric I., Vujsic B. [2], в яких проводився аналіз ефективності банків Європи, а також зроблені спроби порівняльного аналізу ефективності банківського сектору різних країн Grigorian D., Manole V. [3]. Зокрема, в роботах A.N. Berger та D.B. Humphrey [4] наведено близько 130 досліджень різних аспектів ефективності банківської діяльності, які охоплюють понад 20 країн світу.

Розгляд мотивації персоналу з психологічної точки зору ґрунтується на комплексних дослідженнях Д. Мак-Клелланда, А. Маслоу, К. Альдерфера. Окремі аспекти проблеми підвищення ефективності та продуктивності праці в банківській сфері висвітлені А.Герасимовичем, М.Алексєєнко, І.Парасій-Вергуненко [5], які до показників, на базі яких здійснюється розрахунок рівня ефективності управління банком, відносять і показник продуктивності праці. О.Васюренко [6], розкриваючи основні компоненти менеджменту банківської діяльності, акцентує увагу на показнику продуктивності праці. У роботах М.Паладія [7] досліджено взаємозв'язок між досягненням бажаної продуктивності та результативності праці банківського персоналу і мотивацією праці в комерційних банках.

Невирішені раніше частини загальної проблеми, яким присвячується стаття. Аналіз наукових досліджень і публікацій свідчить, що науковці розглядають питання підвищення ефективності діяльності банків у цілому, тоді як можливості підвищення ефективності банківської діяльності за рахунок мотивації банківського персоналу залишається малодослідженою. Практична потреба підвищення ефективності банківської

діяльності в умовах глобальних економічних перетворень зумовлює необхідність активізації досліджень вказаної проблеми.

Метою статті є розкриття принципових положень та виявлення перспективних тенденцій мотивації праці персоналу банку в контексті дослідження проблеми ефективності банківської діяльності.

Виклад основного матеріалу. Наукові дослідження ефективності банківської діяльності ґрунтуються на методі оцінювання економічної ефективності для самостійних господарюючих одиниць (*decision-making unit*). Апріорі ефективним вважається той банк, який отримує максимально можливий обсяг продажу продуктів при фіксованих ресурсах (*output-oriented model*) або той, що використовує мінімально можливий обсяг ресурсів (витрат) для отримання фіксованого обсягу продажу (*input-oriented model*). Ф. Форсунд [8] ввів функцію продуктивності, яка демонструє максимальний результат виробництва, що можна отримати з різних векторів витрат. Дана функція показує мінімальні витрати на виробництво при певному рівні цін, що дає нам можливість побачити, наскільки ефективно організації використовують ресурси.

Якщо виходити із загального розуміння сутності ефективності банківської діяльності, вона характеризує розвинені системи, процеси, явища. Аналіз наукових підходів щодо визначення поняття ефективності діяльності [9-12] як економічної категорії, дозволило виявити його багатоаспектність і з'ясувати, що ефективність у сучасних умовах вже не зводиться лише до тих економічних параметрів, які відображають співвідношення обсягу випуску та відповідних витрат. Величезну роль починають відігравати взаємовідносини банку із зовнішнім середовищем (наприклад, адаптивність, конкурентоспроможність). Іншими словами, можна стверджувати, що ефективність банку в сучасних умовах – це не лише «максимум результату – мінімум витрат», але й ефективність функціонування та розвитку банку як єдиної системи.

Переконані в доцільності трактування ефективності банківської діяльності з двох основних позицій:

- як співвідношення витрат ресурсів і результатів від їх використання;
- як результат впливу способів організації діяльності банку на рівень досягнутих ним результатів.

В процесі аналізу економічної ефективності банківської діяльності проявляються свої особливості. Так, з позиції суб'єкта по відношенню до банку розрізняють внутрішній і зовнішній аналіз і оцінку ефективності функціонування банку. Оскільки лише ефективне функціонування банку на ринку дозволить залишатися йому конкурентоспроможним, це передбачає обов'язковий внутрішній постійний аналіз ефективності банку. Зовнішній аналіз ефективності проводиться не внутрішніми аналітиками і керівництвом конкретного банку, а зовнішніми контрагентами. Це і дистанційний аналіз ефективності банку, і рейтинговий – з метою порівняння декількох банків за критерієм ефективності.

У 70—90-х роках з'явилися концепції оцінки вартості й ефективності роботи компаній (в тому числі і банків), серед яких найбільшої популярності в останні роки набуває збалансована система показників (BSC) Нортон і Каплана. Передумовою виникнення Системи збалансованих показників було прагнення керівництва компаній посилити управлінську функцію за рахунок органічного узгодження інтересів різних груп: акціонерів, споживачів, партнерів, кредиторів. Для того, щоб реалізувати подібну багатовекторну політику управління в банку, необхідно мати комплексну систему стратегічних цілей і ключових показників, добре збалансовану систему стратегічного вимірювання, а також – ефективну маркетингову політику. Аналогічно традиційних систем, BSC містить фінансові показники як основні критерії оцінки результатів діяльності банку. Але на відміну від традиційних систем, BSC підкреслює важливість показників нефінансового характеру, що оцінюють задоволеність клієнтів й акціонерів, ефективність маркетингових

заходів. І на перший план виходить такий фактор як потенціал персоналу банку з метою забезпечення ефективності банківської діяльності в цілому.

Щоб потенціал персоналу банку був реалізований максимально повно, треба створювати дієві важелі впливу на персонал і всіляко стимулювати його. Також важливо розуміти, що банківська сфера потребує такого стилю роботи, в основі якого лежать постійний пошук нових можливостей, уміння залучати й використовувати для вирішення поставлених завдань ресурси з найрізноманітніших джерел, домагаючись підвищення ефективності й одержання максимально можливого результату за мінімальних витрат.

Отже, за умови визначення найбільш дієвих важелів впливу на персонал, розробки й упровадження стимулювальних систем, які встановлюють тісний зв'язок між оплатою праці робітника й ефективністю його діяльності, кваліфікацією, діловими якостями, особистою ініціативою, є можливість модифікувати поведінку в необхідному для банку напрямі, що забезпечить досягнення високої ефективності його діяльності.

Вивчення проблеми мотивації трудової діяльності має як теоретичне, так і пряме практичне значення. Від того, як розуміє той чи інший працівник банку свою трудову діяльність і якими мотивами він керується, залежить його ставлення до роботи. Завдання мотивації полягає в приведенні в дію можливостей працівника, пов'язаних з його майстерністю, освітою та фаховою підготовкою, розвитком трудового потенціалу, прагненням до самореалізації.

Побудова ефективної системи мотивації в банку є важливим стратегічним завданням. Вона безпосередньо впливає на продуктивність виконання праці, а отже, і на ефективність банківської діяльності в умовах ринку. Крім того, мотивація – найважливіший фактор залучення робочої сили вищої якості, збереження найцінніших кадрів, розвитку персоналу банку в умовах швидких змін зовнішнього середовища.

Суть мотивації полягає в розробці такої системи стимулювання, яка б забезпечила якісне надання послуг клієнтам, і для цього, перш за все, треба

зацікавити кожного конкретного працівника в результативній, високопродуктивній роботі. Така система має включати в себе оплату праці, створення нормальних умов для відтворення трудової енергії, робочої сили, тобто забезпечення працівника житлом, послугами охорони здоров'я, освіти та іншого.

Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання трудових ресурсів, що дає змогу підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства. Жодна система управління не може добре функціонувати, якщо не буде розроблено ефективної моделі мотивації, яка спонукає конкретного робітника та колектив до досягнення особистих та загальних цілей.

Готовність і бажання співробітника банку виконувати свою роботу є одним з найважливіших факторів забезпечення ефективної банківської діяльності. Добре відомо, що найбільш потужним організуючим важелем є зацікавленість до роботи. Тому управління мотивацією персоналу посідає одне з чільних місць серед найважливіших завдань сучасних менеджерів. Відповідно, високий ступінь вмотивованості підлеглих керівники банків мають ставити на перше місце в ряді внутрішніх факторів підвищення ефективності свого бізнесу.

Основним мотивуючим фактором є оплата праці. Персонал банку повинний бути впевнений в існуванні стійких зв'язків між отриманою матеріальною винагородою та продуктивністю праці.

Поділяємо думку [13], що для сучасного вітчизняного банку є адекватною система оплати праці, в основу якої покладені дві складові, опосередковано залежні від фінансового результату діяльності банку: основна заробітна плата (фіксована оплата), яка залежить від результатів діяльності за звітний рік (прибуток на 1 працівника) та додаткова заробітна плата (змінна оплата), яка залежить від результатів діяльності в поточному році (виконання норми прибутку). Ще потужнішим інструментом підвищення ефективності праці може стати система оплати праці, яка

базуватиметься на змішаній - опосередкованій та прямій залежності від прибутку банку. З цією метою підлягає практичній реалізації динамічна модель заробітної плати, яка об'єднує основну та додаткову заробітну плату, зорієнтовані на пряму та опосередковану залежність від результату роботи банку.

Модель повинна відповідати наступним вимогам:

- конкурентоспроможність основної заробітної плати банківських спеціалістів на ринку праці;
- опосередкована залежність розміру основної заробітної плати від результатів діяльності банку;
- пряма залежність розміру додаткової заробітної плати від результатів діяльності банку;
- додаткова заробітна плата не виплачується у разі низької якості активів - наявності простроченої заборгованості як за кредитами, так і за відсотками;
- стимулювання як колективної, так і індивідуальної праці;
- обсяг премії повинен залежати від результатів роботи у періоді, за який вона виплачується.

Основна заробітна плата визначається за групами оплати праці, які сформовані залежно від прибутку на одного працівника. Залежно від конкретної ситуації кількість груп за оплатою праці може коливатися від двох і більше.

Додаткова заробітна плата встановлюється у вигляді щомісячної та щоквартальної додаткової зарплати (премії).

Щомісячна премія – формується у вигляді відсотка від прибутку банку.

Щоквартальна премія – формується у вигляді відсотка від приросту прибутку порівняно з минулим роком.

Індивідуальна премія за особливі досягнення. Встановлюється у вигляді відсотка від додаткового доходу, отриманого банком в результаті дій

працівника (наприклад, залучення в банк нового вигідного клієнта або стягнення з позичальника простроченої заборгованості тощо).

Відсоток від обсягу прибутку визначається щомісячно, відсоток від приросту прибутку порівняно з минулим роком – щоквартально і затверджуються рішенням Правління банку. Відсоток по окремих відділеннях банку може відрізнятися від загальноприйнятого залежно від: якості активів, виконання бізнес-плану, рівня забезпеченості власними ресурсами, частки банку в регіоні тощо. Відділення, які допустили прострочену заборгованість як за кредитами, так і за відсотками, додаткову заробітну плату не отримують.

Розподіл додаткової заробітної плати на рівні відділення здійснюється з урахуванням коефіцієнтів участі працівників у формуванні прибутку банку. Коефіцієнти участі розраховуються за категоріями працюючих (працівники кредитного відділу, операціоністи, бухгалтери, працівники комп'ютерних підрозділів тощо) і враховують вклад працівника у формування прибутку банку, ефективність праці тощо.

Економіко-математична модель системи оплати праці може бути подана у наступному вигляді:

$$Z_{ij} = O_{ij} + D_{ij},$$

де Z_{ij} – заробітна плата j -того відділення банку за i -й місяць поточного року ($i = \overline{1,12}$; $j = \overline{1,m}$; де m – кількість відділень);

O_{ij} – основна заробітна плата j -того відділення банку за i -й місяць поточного року;

D_{ij} – додаткова заробітна плата (колективна премія) j -того відділення банку за i -й місяць поточного року. Вона визначається наступним чином:

$$D_{ij} = M_{ij} - \begin{cases} 0, & \text{якщо } i \neq 3, 6, 9, 12 \\ K_{kj}, & \text{якщо } i = 3, k=1; i = 6, k=2; i = 9, k=3; i = 12, k=4; \end{cases}$$

де M_{ij} – щомісячна додаткова заробітна плата j -того відділення банку за i -й місяць поточного року, яка визначається наступним чином:

$$M_{ij} = \frac{\Pi_{ij} * P_{ij}}{100},$$

де Π_{ij} – обсяг прибутку j -того відділення банку за i -й місяць поточного року;

P_{ij} – процент, який береться від обсягу прибутку j -того відділення банку в i -му місяці з метою розрахунку додаткової заробітної плати;

K_{kj} – щоквартальна додаткова заробітна плата j -того відділення банку в k -му кварталі, яка визначається наступним чином (k - номер кварталу, $k = 1, 2, 3, 4$):

$$K_{kj} = \frac{\Delta_{kj} * Z_{kj}}{100},$$

де Z_{kj} – процент, який береться від обсягу прибутку j -того відділення банку в k -му кварталі з метою розрахунку додаткової заробітної плати;

Δ_{kj} – приріст прибутку j -того відділення банку за k -й квартал поточного року порівняно з аналогічним періодом минулого року.

Вказана модель заробітної плати не обмежує її величину максимальними межами та залежить від обсягу прибутку конкретного відділення банку. Важливо те, що критерій, за яким здійснюється нарахування заробітної плати, має кількісний вимір, є чітким, зрозумілим і прозорим - обсяг прибутку і обсяг приросту прибутку порівняно з минулим роком. У такому вигляді він націлює всі філії банку та їх структурні підрозділи на досягнення найвищих фінансових результатів.

Мотиваційний вплив форм оплати праці, що використовуються в банку, тим вищий, чим більше вони пов'язані як з реальними показниками діяльності окремих співробітників, так і з результатами, які досягаються відділенням та банком в цілому. Саме тому додаткова заробітна плата повинна базуватися на принципах персоналізації й багатофакторності та складатися з трьох компонентів:

1.колективна премія – стимулює колективну працю та залежить від результатів діяльності банку в цілому;

2.індивідуальна премія – враховує індивідуальні досягнення працівника;

3.інші заохочувальні виплати.

Доцільно встановлювати залежність колективної премії від результатів роботи колективу банку протягом звітного періоду. Основним показником розподілу премії серед відділень банку є інтегральний показник виконання бізнес-плану. Він розраховується на базі показників, що відображають важливі напрямки діяльності банку і впливають на ефективність та якість роботи, кінцеві результати діяльності банку (рівень виконання бізнес-плану з нарощування прибутку банку, його ресурсного потенціалу та кредитного портфеля).

Рівень виконання бізнес-плану визначається через співвідношення фактичного значення до планового. Інтегральний показник обчислюється як середнє арифметичне значення показників, що входять до нього:

$$I = \left(\frac{P_i}{P_i^p} + \frac{Z_i}{Z_i^p} + \frac{K_i}{K_i^p} \right) \div 3, \text{ де}$$

I – інтегральний показник виконання бізнес-плану;

P_i – фактичний прибуток *i-того* відділення банку;

P_i^p – плановий прибуток *i-того* відділення банку;

Z_i – фактичні зобов'язання *i-того* відділення банку;

Z_i^p – планові зобов'язання *i-того* відділення банку;

K_i – фактичний обсяг кредитного портфеля *i-того* відділення банку;

K_i^p – плановий обсяг кредитного портфеля *i-того* відділення банку.

Таким чином, з метою посилення стимулюючого ефекту має використовуватися плаваюча шкала преміювання. Максимальна премія встановлюється у розмірі 100%, мінімальна – 50%. Щомісячно автоматично формуються групи щодо розподілу премій. Алгоритм їх формування такий:

I група всі відділення банку, для яких рівень виконання перевищує 100%. Відділення отримують премію у розмірі 100% від основної заробітної плати;

II група відділення банку, для яких значення інтегрального показника I перевищує або дорівнює середньому (отримують 80% премії);

III група всі інші відділення банку (50% премії).

З метою більшої диференціації премії кількість груп може зростати.

Розподіл інших заохочувальних та компенсаційних виплат може здійснюватися за тим самим алгоритмом, що й колективна премія.

Важливо констатувати, що адекватність винагородження працівника банку результатам індивідуальної та колективної праці можна регулювати через додаткове стимулювання у формі премій за поточний і довготерміновий періоди. Так, поточне преміювання дає змогу оцінити персональний та колективний внесок працівника. Програми довготермінового преміювання орієнтовані на формування довготермінової зацікавленості персоналу в кінцевих результатах діяльності банку.

Серед усіх елементів оплати праці саме поточне преміювання має найсильніший вплив на поведінку працівників і результати діяльності банку. Зацікавити працівників управлінського складу в повнішому використанні творчого потенціалу допомагає політика диференціації винагород з урахуванням індивідуальної і колективної участі у формуванні результатів діяльності. Необхідно оцінювати діяльність кожного працівника, його творчість, ініціативу, відповідальність, прагнення до самовдосконалення, враховувати результати діяльності організації, особистий внесок у зростання продуктивності. Так буде забезпечено належний зв'язок між розміром премії, результатами праці, кваліфікацією, діловими якостями керівника та колективними результатами діяльності.

Преміювання за основні результати господарської діяльності здійснюються за рахунок фонду оплати праці в межах коштів, передбачених положенням банку про преміювання. Тому збільшення премії одного

працівника може відбуватися лише внаслідок зменшення премії іншого. Отже, виникає необхідність у встановленні величини поточного преміювання на основі процедури оцінювання внеску працівника у результати діяльності банку.

Окрім того, система поточного преміювання працівників керівного складу повинна бути орієнтована на показники продуктивності роботи банку і враховувати функціональні особливості праці.

Найбільше відповідає стратегічним пріоритетам мотиваційної політики програма довготермінового преміювання керівників у вигляді надання пакетів акцій, обмежених в обігу. Внаслідок застосування таких програм працівник отримує у своє розпорядження пакет банківських акцій, тим самим набуваючи усіх прав акціонера. На такі акції накладається обмеження щодо їхнього продажу чи переведення на іншу особу упродовж певного часу. У разі звільнення працівник втрачає права на цей пакет акцій, що слугує дієвим стимулом для закріплення потрібних працівників в банку. Тривалість обмеження прав розпорядження акціями встановлюється відповідно до стратегічної програми діяльності банку.

Самостійним елементом системи мотивації персоналу є соціальний пакет, який надається банком за рахунок прибутку, що залишається у його розпорядженні після сплати встановлених законодавством податків та платежів у бюджет.

Структура соціального пакету управлінського персоналу охоплює деякі види премій і відкладених премій, додаткові страхові та пенсійні плани, нематеріальні заохочення. Соціальні виплати для управлінського персоналу повинні істотно збільшувати загальну суму винагородження, залежно від його професійних здібностей, інноваційності, участі в управлінні продуктивністю виробництва.

Справедливо зазначити, що система мотивації банківського персоналу включає не лише економічні стимули, а й нематеріальні, такі як можливість подальшого професійного розвитку, особисте визнання, збагачення

особистих знань та навичок, що надає певний рівень самостійності у вирішенні виробничих завдань та впевненість у майбутньому.

Реалізація такого елементу системи мотивування персоналу, як перспектива кар'єри, має бути спрямована на задоволення якісних і кількісних потреб банку у співробітниках потрібної кваліфікації і високого рівня відповідності встановленим компетенціям. Планомірне посадове просування працівника повинно доповнюватись довготерміновою програмою навчання.

Серед основних цілей навчання банківських керівників різних рівнів управління виділяють поповнення знань у галузі фінансів, менеджменту, економіки; навчання ефективному виконанню завдань, оперативному вирішенню комплексних проблем і ситуацій; посилення гнучкості управління і здатності до інновацій.

Групу неекономічних методів становлять конкретні організаційні і моральні способи мотивування, які часто переплітаються з конкретними економічними способами мотивування і взаємообумовлені.

До організаційних методів мотивації відносять мотивування цілями і участь у справах банку. Мотивування цілями засноване на тому, що великі, важкі і цікаві цілі захоплюють людей, пробуджують в них дух змагання, прагнення до досягнення високих результатів. Мотивування участю у справах банку передбачає надання працівникам права голосу у вирішенні визначеного кола проблем, втягнення їх у процес колективної творчості, консультування з ними з спеціальних питань, реальне делегування їм прав і відповідальності.

До мотиваційних чинників також можна включити підтримання у трудовому колективі сприятливого соціально-психологічного клімату; створення сприятливих умов для відпочинку й оздоровлення працівників банку; високий рівень організації робочих місць.

Підсумовуючи, вкажемо, що на рівні банківських відділень здатність персоналу до ефективної діяльності може розв'язати багато економічних

проблем, і тому стимулювання персоналу має стати одним із пріоритетних напрямків у процесі формування і розвитку потенціалу банку. Окрім вищенаведених моделей матеріального стимулювання персоналу банку, для підвищення загальної ефективності банківської діяльності потрібно сформувати якісну кадрову складову. Для цього необхідно:

1) на державному рівні:

- створити сприятливі організаційні, економічні та правові умови для розвитку бізнес-освіти в Україні;

- посилити вимоги до самостійної роботи студентів, яка розвиває здатність до творчості та індивідуального мислення;

- розробити концепцію підготовки інноваційних кадрів для вітчизняної економіки;

2) на рівні банків:

- розробити заходи щодо підвищення рівня мотивації персоналу до інноваційної праці, підвищення рівня інноваційної активності працівників;

- створити сприятливі умови для розвитку якісних рис, необхідних для створення банківських новацій та для підвищення ефективності банківської діяльності.

Висновки. Мотивація праці банківських працівників є вагомим фактором підвищення ефективності функціонування банків та їх конкурентоспроможності. При цьому враховується специфіка банківської діяльності, пов'язана з колективним характером праці, ризиковим характером діяльності, динамізмом та складністю банківських процесів, високим ступенем відповідальності, ризиками при прийнятті рішень, інтелектуальністю та високим рівнем внутрішньобанківської спеціалізації.

Динамічна модель оплати праці банківських працівників є потужним інструментом підвищення ефективності банківської діяльності. Вона поєднує опосередковану залежність розміру основної заробітної плати та пряму залежність розміру додаткової заробітної плати від результатів діяльності філій банку. Такий підхід забезпечує концентрацію зусиль відділень банку на

досягнення найвищих фінансових результатів та стимулювання як колективної, так і індивідуальної праці банківського персоналу. За умови об'єднання в єдину систему зусиль, здібностей співробітників, результатів їх праці і винагороди є можливість забезпечення реальної мотивації персоналу банку до виконання важливого завдання підвищення ефективності банківської діяльності.

Література

1. Bauer, P.W., A.N. Berger, and D.B. Humphrey. Efficiency and Productivity Growth in U.S. Banking, Oxford University Press. - 1993. – p. 386-413.
2. Jemric I., Vujcic B. (2002) Efficiency of Banks in Croatia: a DEA Approach, Working Papers, Croatian National Bank, W-7, February.
3. Grigorian D., Manole V. (2002) Determinants of Commercial Banks in Transition: An Application of Data Envelope Analysis, World Bank Policy Research Working Paper No. 2850, June
4. Berger A.N., Humphrey D.B. Efficiency of Financial Institutions: International Survey and Directions for Future Research. – Washington D.C.: Federal Reserve Board of Governors, 1997. – 75 p. – Finance and Economics Discussion Working Paper № 1997-11.
5. Аналіз банківської діяльності: Підручник / А.М.Герасимович, М.Д.Алексєєнко, І.М.Парасій-Вергуненко, А.М.Арістова, В.С.Білошапка та ін.; за ред. А.М. Герасимовича. - К.: КНЕУ, 2003. - 599 с.
6. Васюренко О.В. Банківський менеджмент: Посібник. - К.: Видав. центр “Академія”, 2001. - 320 с.
7. Ефективність мотивації праці банківського персоналу: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.09.01 [Електронний ресурс] / М.В.Паладій; НАН України. Рада по вивч. продукт. сил України. - К., 1999. - 19 с. - <http://www.nbuv.gov.ua/ard/1999/99pmvpbp.zip>

8. Berg S. A., Forsund F., Jansen E. (1991) Technical Efficiency of Norwegian Banks: a Nonparametric Approach to Efficiency Measurement, *Journal of Productivity Analysis*, 2, 127-142
9. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.
10. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь – М.: Инфра-М, 2004. – 480 с.
11. Тлумачний словник економічних термінів: словник / Наукове видання/ за ред.В.М. Гриньова, В.О. Корда. – Х.: Гриф, 2001. – 184 с.
12. Єпіфанов А.О. Методологічні складові ефективного розвитку банківського сектору економіки України: монографія. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. –417 с.
13. Матвієнко П.В. Мотивація як фактор підвищення ефективності банківської діяльності // Статистика України. - 2006. - № 4. - С. 83-88.
14. Армстронг М. Оплата праці: Практичний посібник з побудови оптимальної системи оплати праці та винагороди персоналу / М. Армстронг, Т. Стівенс : пер. з англ. / за наук. ред,Т.В. Герасимової. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. – 512 с.