

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Будівництва, архітектури та дизайну

(повне найменування факультету)

Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проекту (роботи)

Магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Мотивація роботи персоналу на прикладі комерційного банку «ПУМБ»
(назва теми)

Виконала: студентка 6 курсу, групи БАДз-412м
Спеціальності 076 Підприємництво та торгівля»
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Економіка підприємства

Гринькова Тетяна Юріївна

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Ткаченко Алла Михайлівна

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Іванова Марина Ілліївна

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Будівництва, архітектури та дизайну
Кафедра Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
Освітня програма (спеціалізація) Економіка підприємства

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри П.П.БД
А.М.Ткаченко
« » 20 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТКИ

Гринькової Тетяни Юріївни

(ПРИЗВИЩЕ, ІМ'Я, ПО БАТЬКОВІ)

- Тема проекту (роботи) Мотивація роботи персоналу на прикладі комерційного банку «ПУМБ»
керівник проекту (роботи) доктор економічних наук, професор Ткаченко Алла Михайлівна
затверджені наказом закладу вищої освіти від «28» вересня 2023 року № 374
- Строк подання студентом проекту (роботи) 01.12.23
- Вихідні дані до проекту (роботи) нормативні та законодавчі акти України, звітні дані банку "Пумб" та літературні джерела.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-методичні аспекти розвитку мотивації, як основи ефективного функціонування суб'єкта господарювання; аналіз мотиваційної діяльності персоналу на прикладі банку "Пумб"; шляхи підвищення мотивації працівників міжнародного банку "Пумб".

[illegible]

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

[illegible]

Студент(ка)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Гнетяна Гринькова

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

(підпис

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ

РЕФЕРАТ

Дипломна робота Гринькової Тетяни Юріївни на тему «Мотивація роботи персоналу на прикладі комерційного банку "ПУМБ"», спеціальність «076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», освітня програма «Економіка підприємства».

Тема цієї роботи актуальна, оскільки ефективність функціонування підприємства залежить від його забезпеченості необхідними трудовими ресурсами. Підприємства будь-яких організаційно-правових форм повинні аналізувати та планувати структуру, склад та чисельність персоналу.

Дипломна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, переліку посилань та додатків.

Мета роботи полягає у дослідженні, аналізі та вдосконаленні мотиваційної діяльності персоналу в банку «ПУМБ», визначенні сильних та слабких сторін, а також запровадженні рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційних практик з метою підвищення продуктивності та задоволеності працівників.

Для досягнення поставленої мети в роботі були виконані завдання:
визначення теоретичних основ мотивації виробничого персоналу;
дослідження напрямів покращення мотивації персоналу підприємства;
аналіз фінансово-економічного стану підприємства з метою виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства;
розробка заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства;
оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом даного дослідження є мотиваційна діяльність персоналу, в той час як предметом є банк «ПУМБ». Вибір цього об'єкту обумовлено його стратегічним значенням у фінансовій сфері, а також потребою в ретельному аналізі та вдосконаленні системи мотивації працівників.

Методи дослідження – індукції і дедукції, класифікація, узагальнення, спостереження, аналіз, синтез.

Ключові слова: персонал, мотивація, система мотивації, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація.

ABSTRACT

Diploma thesis of Tetyana Yuriivna Hrynkova on the topic "Motivation of the work of the staff on the example of the commercial bank "PUMB"", specialty "076 Entrepreneurship, trade and stock exchange activity", educational program "Economics of the enterprise".

The thesis consists of an introduction, 3 chapters, conclusions, a list of references and appendices.

The work consists of 127 pages, contains 22 tables.

The purpose of the work is to research, analyze and improve the motivational activities of the staff at the "PUMB" bank, to identify strengths and weaknesses, as well as to introduce recommendations for improving motivational practices in order to increase the productivity and satisfaction of employees.

To achieve the set goal, the following tasks were completed in the work:

- determination of theoretical bases of motivation of production personnel;
- determination of the specifics of the motivation of production personnel of enterprises;
- research on ways to improve the motivation of the company's personnel;
- analysis of the financial and economic state of the enterprise in order to identify reserves for improving the efficiency of the enterprise;
- development of measures to improve the efficiency of the enterprise;
- assessment of the economic efficiency of the proposed measures.

The object of this study is the motivational activity of the staff, while the subject is the bank "PUMB". The choice of this object is due to its strategic importance in the financial sphere, as well as the need for careful analysis and improvement of the employee motivation system.

Research methods - induction and deduction, classification, generalization, observation, analysis, synthesis.

Key words: personnel, motivation, motivation system, material motivation, non-material motivation.

Зміст:

Вступ:.....	8
Розділ 1 Теоретико-методичні аспекти розвитку мотивації, як основи ефективного функціонування суб'єкта господарювання.....	12
1.1. Сутність мотивації та її місце у системі управління організацією	12
1.2. Методичні підходи до дослідження системи мотивації праці персоналу.....	24
1.3. Порівняльний аналіз українського і зарубіжних підходів до мотивації праці	Ошибка! Закладка не определена.
Висновки до розділу 1:	44
Розділ 2 Аналіз мотиваційної діяльності персоналу на прикладі банку «ПУМБ»	46
2.1. Коротка характеристика приватного міжнародного банку «ПУМБ».....	46
2.2. Дослідження кадрової політики приватного міжнародного банку «ПУМБ» .	52
2.3. Оцінка системи мотивації діяльності працівників приватного міжнародного банку ПУМБ.....	61
Висновки до розділу 2:	73
Розділ 3 Шляхи підвищення мотивації працівників міжнародного банку «ПУМБ»	76
3.1 Вектори вдосконалення стимулювання працівників банку.....	76
3.2 Економічний ефект в результаті запропонованих заходів.....	92
Висновки до розділу 3:	105
Висновки:	108
Список використаних джерел:	114
Додаток А.....	117
Додаток Б.....	119
Додаток В	120

ВСТУП:

Сучасні організації, незалежно від сфери діяльності, стикаються з необхідністю підвищення продуктивності та ефективності свого персоналу. Одним з ключових чинників, що впливає на результативність та відданість працівників, є їхня мотивація.

Тема цієї роботи актуальна, оскільки ефективність функціонування підприємства залежить від його забезпеченості необхідними трудовими ресурсами. Підприємства будь-яких організаційно-правових форм повинні аналізувати та планувати структуру, склад та чисельність персоналу.

Кадри є найважливіший ресурс підприємства, ефективна реалізація потенціалу якого вимагає соціальних рішень залежно від особливостей конкретних виробничих завдань, вирішуваних кожною групою найманих працівників чи окремими працівниками.

Бізнес-світ характеризується постійними змінами, конкуренцією і швидким технологічним розвитком. У таких умовах успіх будь-якої організації залежить від ефективності та продуктивності її персоналу. Робітники, які відчують себе мотивованими, залученими та задоволеними своєю роботою, стають ключовим ресурсом, що сприяє досягненню стратегічних цілей та стабільному розвитку організації.

Трудова мотивація - це спосіб впливу на працівника з метою спонукання його до ефективної трудової діяльності у вигляді зовнішніх і внутрішніх чинників. Мотивація як економічна категорія виражає соціально - трудові відносини працівників щодо свідомого включення до виробничого процесу.

Механізм мотивації праці працівників сучасного підприємства є сукупністю специфічних інструментів економічного, соціального, організаційного, психологічного характеру, які визначаються особливостями праці в тій чи іншій сфері.

Мотиваційний механізм працівників є об'єктивною складовою економічного механізму та механізму господарювання та включає деякі їх елементи. Оскільки

мотивація – складне багатоаспектне поняття, то мотиваційний механізм необхідно застосовувати у комплексі, використовуючи всі інструменти економічного, соціального, психологічного блоків.

Оскільки, мотивація персоналу-це основна ланка в управлінні персоналу, і щодня актуальність данної теми зростає, тому що, основний капітал організації - персонал.

На ринку праці є працівники з достатнім професіоналізмом і новою трудовою свідомістю, тобто люди з хорошими моральними засадами і трудовою свідомістю. Однак їхні шанси знайти хорошу роботу невеликі через вікові бар'єри (до 50 років) або відсутність рекомендацій (переважно для молодих спеціалістів). Тому потреби та мотивація працівників загалом потребують подальшого дослідження та систематизації.

Знання особливостей різних мотивів співробітника важливе HR-у та керівнику для грамотної роботи. А для цього потрібно дослідити, що допоможе йому бути більш залученим, ефективним, задоволеним.

Дослідженням проблем мотивації і стимулювання праці займалися зарубіжні вчені К. Альдерфер, Д. МакГрегор, Д. МакКлелланд, а. Маслоу, Ф. Тейлор, Е. Толмен, Дж.Б. Уотсон, Х. Хекхаузен, А.Г. Здравомислов, В.П. Рожін, В.А. Ядов та ін.

Серед вітчизняних вчених, які займалися формуванням концепцій з організації оплати праці й її мотивації були науковці В. Данюк, А. Калина, А. Колот, Г. Куліков, Е. Лібанова, В. Новіков, Н. Павловська, О. Стахів та ін.

Розглянемо сучасні теорії та практики мотивації персоналу, вивчимо вплив різноманітних факторів на працівників і дослідимо ефективні методи стимулювання та утримання персоналу в організації.

В даний час, при переході до ринкових відносин, основним мотивуючим фактором працівників є бажання мати гарантовану заробітну плату.

Проаналізуємо різні фактори, що впливають на мотивацію персоналу, включаючи фінансову винагороду, можливості кар'єрного росту, робоче

середовище, комунікацію, лідерство та багато інших. Ми дослідимо, як ці фактори впливають на мотивацію та задоволеність працівників.

Дослідимо стратегії та інструменти для стимулювання робочої мотивації персоналу. Розглянемо різноманітні підходи, включаючи програми мотиваційних заохочень, системи преміювання, розвиток талантів, тренінги та інші методи, які сприяють залученню, розвитку та утриманню перспективних співробітників.

Вивченні практичних прикладів успішної реалізації мотиваційних програм в різних організаціях. Ми аналізуватимемо кейси успішних компаній, що досягли високої робочої мотивації свого персоналу, і вивчимо, які підходи та стратегії привели до досягнення цих результатів.

Пропозиції та рекомендації щодо покращення мотивації персоналу в конкретній організації на основі проведеного аналізу та вивчення кращих практик.

Об'єктом даного дослідження є мотиваційна діяльність персоналу, в той час як предметом є банк «ПУМБ». Вибір цього об'єкту обумовлено його стратегічним значенням у фінансовій сфері, а також потребою в ретельному аналізі та вдосконаленні системи мотивації працівників.

Цей дипломний проект надає унікальну можливість глибоко вивчити тему мотивації роботи персоналу та розробити рекомендації для практичного застосування в організаціях. Впевнена, що наше дослідження сприятиме зростанню ефективності роботи персоналу, підвищенню задоволеності працівників та забезпеченню стійкого розвитку організації.

Дипломна робота на тему "Мотивація роботи персоналу" пропонує глибокий аналіз проблем, пов'язаних з мотивацією персоналу, та розробку ефективних стратегій та інструментів для стимулювання та підтримки високої робочої мотивації.

Методи дослідження – індукції і дедукції, класифікація, узагальнення, спостереження, аналіз, синтез.

Мета даного дослідження - провести аналіз мотиваційної діяльності персоналу в банку «ПУМБ», визначити її сильні та слабкі сторони, а також

запропонувати рекомендації щодо вдосконалення мотиваційних практик з метою підвищення продуктивності та задоволеності працівників.

У цій роботі, ми глибоко розберемося у проблематиці залучення та збереження талановитих співробітників, розвитку внутрішнього потенціалу команди та створення сприятливої корпоративної культури.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ, ЯК ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. СУТНІСТЬ МОТИВАЦІЇ ТА ЇЇ МІСЦЕ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Мотивація персоналу - це процес стимулювання працівників до досягнення високої продуктивності та задоволення в роботі. Передбачає виявлення і задоволення потреб працівників, активізацію їхніх мотивів і направлення їхніх зусиль на досягнення організаційних цілей.

Вона базується на розумінні і врахуванні різних факторів, що впливають на мотивацію працівників

З точки зору організації система мотивації передбачає постановку цілей, які відповідають індивідуальним потребам і бажанням і, таким чином, сприяють поведінці, необхідному для виконання цих цілей.

Насамперед мотивація відноситься до функцій менеджменту. Під функцією менеджменту розуміється вид управлінської діяльності, свого роду сукупність обов'язків, завдань керуючої підсистеми (або суб'єкта управління).

Навіщо людина працює? Чому так і тут? Що утримує, надихає його на робочому місці чи розчаровує?

Відповіді призводять до мотивів людини. А мотивацію слід вивчати як систему спонукань людини, які змушують діяти певним чином. Детальне вивчення показує, наскільки вона індивідуальна та неоднорідна.

Наприклад більшість студентів, влаштувалися працювати не за фахом, а туди, де була можливість добре заробити.

Інша частина послідовно робила кар'єру, вкладаючи багато ресурсів, відсуваючи на другорядний план інші сфери життя.

Треті – роками трудяться як фахівці у вибраній галузі, не ганяючись за вигодами чи статусом, але орієнтуючись на коло своїх інтересів, здібностей.

Зауважимо, що мотивація мінлива. Людина, проходячи різні етапи життя, змінює погляд цінності. Переглядає свої пріоритети.

Знання особливостей різних мотивів співробітника важливе HR-у та керівнику для грамотної роботи. А для цього потрібно дослідити, що допоможе йому бути більш залученим, ефективним, задоволеним. [1, с. 135]

Управління сучасними організаціями базується на аналізі потреб, цілей та цінностей персоналу. Потреба людини - відчуття нестачі в чомусь або прагнення до чогось.

Мотивація трудової діяльності, це система управління персоналом.

Мета людини - це об'єкт, стан, становище у суспільстві, досягнення яких спрямовані дії людини.

Можна виділити такі основні цілі діяльності:

- 1) матеріальні блага;
- 2) влада та слава;
- 3) знання та творчість;
- 4) духовне вдосконалення.

Цінності людини визначають його ставлення до навколишнього світу і насамперед інших людей.

Стимулювання одна із методів управління трудовою мотивацією, тому стимулювання праці – це спосіб впливу поведінки і трудову функцію працівників, що відбувається через мотивацію.

Мотивація – це внутрішній процес вільного вибору індивіда тієї чи іншої моделі поведінки, що зумовлює вплив зовнішніх (стимулів) і внутрішніх (мотивів) факторів для задоволення своїх потреб і бажань, тобто потреб.

Потреба – це стан суб'єкта, що він відчуває при певній потребі, у тих чи інших предметах, людях, об'єктів, матеріальних цінностях, необхідні його існування. А винагорода - це все те, що людина вважає для себе цінною. Воно визначається як щось, що приглушує потребу та знижує спонукування.

Стимулювання праці як засіб управління передбачає використання всього різноманіття існуючих форм та методів регулювання трудової поведінки.

Мотивація одна із ключових понять теоретично управління персоналом, оскільки спонукає персонал до праці і паралельно веде задоволення особистих

потреб працівників, що веде до досягнення поставлених організацією цілей. Мотивація - це сукупність стійких мотивів, що визначаються характером особистості, її діяльністю.

А щодо трудової діяльності слід зазначити, що це поняття характеризується як дії працівника з метою задоволення своїх потреб у матеріальних та інших цінностях.

Трудова діяльність також пов'язані з досягненням цілей організації. Під працівником мається на увазі співробітник як важлива складова структури організації . [2, с. 65]

Стимул – спонукальна причина поведінки, зацікавленість у скоєнні чогось.

Стимулювання праці – сукупність дій, що становлять кошти задоволення більшою мірою матеріальних потреб. Якщо сформулювати інакше, то мотив – це своєрідний поштовх, що викликає спонукання до дії задля досягнення мети, що відповідає внутрішньому стану людини, тоді як стимул – бажаний об'єкт. Тобто мотивація – внутрішній процес.

Мотивація як стратегія спрямовує довгостроковий вплив на персонал з метою підтримки інтересу працівників до високопродуктивної праці. «Стимулювання – це тактика вирішення проблеми, спрямовану фактичну структуру ціннісних орієнтацій та інтересів працівників, більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу» (нині чи найближчим часом).

Починаючи з 20-х років XX ст., поява перших теорій мотивації, що належать до людини, і по теперішній час в науці присутня величезна кількість теорій мотивації.

Серед них можна виділити: теорії змісту мотивації (автори: А. Маслоу, Ф. Герцберг, К. Адельфер, Д. МакКлелланд, Дж. Аткинсон та ін.) та теорії процесу мотивації (автори: В. Врум, Дж. С. Адамс , Л. Портер, Е. Лоулер, Г. Кауфман, І. Яніс, Л. Манн, А. Кохен, Д. Бредфорд та ін).

При всій різноманітності теорій мотивації, кількісний вимір мотивації трудової поведінки персоналу можуть запропонувати одиниці теорій, при цьому

вимір та аналіз мотивації — це чинники, які визначають якість і ефективність діяльності організації.

Найбільш повно поняття та сутність економічної категорії "мотивація" розкриває А.Я. Кібанів. У його визначенні зазначено, що мотивація є процесом спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей чи цілей організації. У цьому А.Я. Кібанов дає ще одне, дуже важливе розширене визначення мотивації як процесу свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) факторів. [2, с. 68]

Мотивація - це спонукання людини чи організації зміни їх станів.

Поведінка людини може змінюватися як під впливом її власних (внутрішніх) спонукань, так і внаслідок зовнішніх впливів. Внутрішні спонукання людини зумовлені її цілями, цінностями, потребами, потенціалом. Зовнішні на поведінку людини зрештою зумовлені цілями і цінностями сім'ї, колективу, організації, суспільства.

Відповідно до зазначених причин, тобто джерелам змін поведінки людини, прийнято виділяти два види мотивації: внутрішню та зовнішню.

Стосовно організації також доцільно виділяти дві джерела змін: внутрішню та зовнішню. Перший обумовлений цілями, цінностями та планами організації; другий - її довкіллям, зокрема ситуацією на ринках благ і ресурсів.

Не менш важливими елементами системи мотивації праці персоналу є інструменти мотивації, які характеризуються сукупністю взаємопов'язаних заходів матеріального та нематеріального характеру, що стимулюють окремого працівника чи трудовий колектив загалом на досягнення індивідуальних цілей та цілей підприємства.

Насправді виділяють дві групи видів мотивації персоналу: матеріальні (економічні) і моральні, тобто негрошові, неекономічні.

Матеріальні інструменти мотивації розуміють, як сукупність економічних важелів, з допомогою яких держава чи підприємницька структура впливають інтереси учасників виробництва, у потрібному їм напрямі. [3, с. 70]

Найчастіше використовувані інструменти матеріальної мотивації персоналу включають: заробітну плату, премія, подарунки, штрафи, пільги та компенсації.

Про необхідність прийняття рішення щодо застосування того чи іншого інструменту мотивації персоналу на підприємстві керівник вирішує сам щодо обстановки та особистої думки.

При цьому певні інструменти матеріальної мотивації можуть бути як надзвичайно ефективними та актуальними на одних підприємствах, так і практично повністю марними або навіть фактично шкідливими в умовах діяльності інших організацій і посад.

Яку б методику організації праці на підприємстві не взяти, кожна має свої переваги і недоліки. Перевагами матеріальної мотивації персоналу є універсальність системи, простота впровадження та легкість оцінки та регулювання механізмів.

До недоліків системи матеріальної мотивації персоналу можна віднести підвищення витрат підприємства, недостатню кількість інструментів, підвищення податкового навантаження. [3, с.76]

Кожен роботодавець повинен доводити застосування інструментів матеріальної мотивації працівників. Зробити це досить легко – необхідно закріпити положення про матеріальну мотивацію працівників як локальний нормативний акт.

Також, можливість застосування інструментів матеріальної мотивації може бути у тексті індивідуального трудового договору або прийнятого колективного договору. При цьому роботодавець має право використовувати кілька положень про матеріальну мотивацію, приймаючи та фіксуючи окремі документи для різних посад працівників, різні види мотивації та інші особливості нарахування.

Практично завжди безпосередня матеріальна мотивація шляхом надання премій, пільг, компенсацій та подарунків має супроводжуватись відповідним наказом керівника структурного підрозділу організації, кадрового працівника чи безпосереднього роботодавця. Цей наказ має бути зафіксовано у документообігу організації.

У разі, якщо на підприємстві діють локальні нормативні акти, що суворо визначають ситуації, способи та порядок мотивування працівників матеріальними винагородами, порушення передбаченого порядку може спричинити притягнення роботодавця до відповідальності.

Тому рекомендується, щоб локальні нормативи передбачали обов'язкове ухвалення остаточного рішення роботодавцем щодо кожного випадку надання додаткових винагород співробітникам з можливістю відмовити в їх видачі з поясненням причин або без цього. [3, с. 79]

Матеріальне стимулювання в основному використовується для того, щоб найбільшою мірою виявити співробітників, які мають трудовий потенціал, який могли б спрямувати на розвиток та процвітання організації.

У структурі матеріального стимулювання існують інструменти негрошового стимулювання, яке включає:

1) доповнюючі умови праці, тобто оплата стільникового зв'язку, надання службового транспортного засобу, оплата витрат на транспорт, надання планшета або робочого мобільного телефону, а також оплата представницьких витрат

2) соціально - спрямовані, тобто доставка працівників на роботу та за службовими дорученнями, пільгове харчування, абонемент у спортивний клуб, оплата навчання співробітників та їх дітей, надання обов'язкового медичного страхування тощо.

3) іміджеві, тобто службовий автомобіль представницького класу, стипендіальні програми, організація та оплата дорогого відпочинку тощо.

Чи не грошове матеріальне стимулювання для співробітників проявляється в наступному:

— надання співробітникам послуг, які з якихось причин вони не можуть отримати та використовувати;

- надання оригінальних послуг, типових тільки для цієї організації;

- не грошове матеріальне стимулювання має велику цінність, оскільки у разі над ринком нестабільної ситуації, співробітнику гарантовано отримання даних благ.

При формуванні не грошового матеріального стимулювання, необхідно знати, що чим рідше пільга, послуга або матеріальний предмет надається в компанії, тим вище її статус. Але не слід забувати, мотивація у формі грошової винагороди не єдина можливість збільшення стимулу у співробітників. [4, с. 85]

Немаловажливу роль відіграють нематеріальні форми мотивації, які найчастіше досягають ефективного результату. Насправді видно, що матеріальна мотивація, тобто грошове винагороду який завжди є головним для працівників

Інструменти матеріальної мотивації праці, як підвищення заробітної плати у якийсь момент стає неефективним, перестаючи давати віддачу. На думку експертів, заробітна плата перестає бути мотивуючим інструментом за три місяці.

Якщо заробітну плату штучно завищено, її вплив на працівника носить зворотній характер мотивації – демотивуючий вплив. Працівнику немає сенсу виконувати якісно свою роботу, якщо, не докладаючи великих зусиль, заробітна плата не стає меншою.

Нематеріальна мотивація співробітників має ті ж мети, як і використання підприємством матеріальних видів стимулювання персоналу.

Першочерговим є покращення ефективності роботи персоналу і, отже, всієї організації загалом.

Також є й інші цілі нематеріального стимулювання: підвищення кваліфікації персоналу; поява у співробітників нових умінь та навичок; створення здорового конкурентного середовища у колективі; підвищення фінансових показників підприємства; розвиток творчого потенціалу у працівників; збільшення прибутку підприємства. [4, с. 90]

Нематеріальна мотивація персоналу не роз'єднує колектив, навпаки об'єднує, на відміну матеріальних видів стимулювання.

Завдяки частому проведенню різноманітних заходів, тренінгів та нарад кожен працівник відчуває приналежність до спільної справи. Такі процеси позитивно впливають на загальну атмосферу в колективі.

Співробітник, який працює заради виключно матеріальної вигоди і ніяк не реагує, і не сприймає нематеріальні заохочення, швидше за все взагалі не існує.

Спираючись на теорію Абрахама Маслоу, можна зробити висновок, що кожна людина потребує визнання досягнутих висот, поваги та реалізації своїх творчих потреб. На цих потребах побудовано систему нематеріального стимулювання співробітника та відповідно способи мотивації.

Види нематеріального стимулювання персоналу розглядаються залежно від фінансових можливостей компанії, стилю керівництва та корпоративної культури.

Існують такі інструменти нематеріальної мотивації працівника:

Соціальна мотивація – можливість саморозвитку та навчання, медичне страхування, можливість кар'єрного зростання. При соціальну мотивацію у працівника з'являється відчуття власної значущості шляхом залучення до прийняття рішень, делегування важливих повноважень, участь у управлінні колективом.

Психологічна мотивація - основою є потреба кожного індивіда у спілкуванні. Психологічна мотивація у нематеріальних методах стимулювання має запроваджуватися одна з перших.

Для створення сприятливого стану в колективі необхідно враховувати інтереси всього персоналу. У цьому виді мотивації важливу роль відіграє авторитет та особистий приклад керівника та регулярне проведення корпоративних заходів.

Моральна мотивація – цей аспект торкається потреби у повазі з боку керівництва підприємства та колективу в цілому.

Найефективніший інструмент у вигляді мотивації – це визнання заслуг. Для цього використовують відзнаки, грамоти, дошку пошани та усну публічну похвалу.

Організаційна мотивація – цей вид мотивації проявляється турботою про співробітника, його харчування, відпочинок та організацію робочого місця.

Розглянута мотиваційна програма найчастіше проявляється шляхом придбання нової оргтехніки для персоналу, облаштуванням спортивних залів, створенням кімнати відпочинку або відкриттям їдальні.

[5, с. 16]

За допомогою перелічених вище мотивації співробітників компанії розробляють цілісні ефективні системи нематеріальної мотивації персоналу. Такі системи в обов'язковому порядку враховуватимуть економічні, політичні, правові та соціальні зовнішні умови, в яких працює компанія.

Будь-яка компанія може створити та застосувати на практиці власні інструменти нематеріального стимулювання співробітників. Специфіка роботи компанії, стиль менеджменту та характер колективу саме від цих факторів залежатиме набір мотивуючих інструментів.

Наприклад, якщо у колективі переважно молоді та активні фахівці їх може мотивувати спільне проведення дозвілля. Якщо ж колектив складається з представників старшого покоління, то інтерес викликатиме можливість додаткових днів відпустки чи сімейна путівка на відпочинок чи до санаторію.

Можна виділити найефективніші інструменти нематеріальної мотивації персоналу:

- Створення та підтримання комфортних умов праці;
- Залучення працівників до прийняття рішень;
- Проведення мотивуючих тренінгів та нарад;
- Громадська похвала;
- Можливість постійно підвищувати кваліфікацію;
- Проведення конкурсів та квестів серед колективу;
- Заохочення у вигляді квитків на культурні заходи, туристичні путівки;
- Отримання додаткових оплачуваних відгулів або днів відпустки;
- Забезпечення гнучким графіком;
- Планування кар'єрного зростання співробітників;
- Надання пільг та знижок на послуги чи товар підприємства;
- У разі виконання поставлених завдань надається більше свободи дій;
- –Можливість додаткового заробітку;
- Привітання співробітника зі значними датами;
- Організація пільгового або безкоштовного харчування персоналу;
- Обладнані спортивні зали та кімнати відпочинку.

Цей перелік можна продовжити залежно від специфіки компанії. Такі інструменти впливають на весь колектив компанії, що дозволяє досягти набагато більшого ефекту, ніж індивідуальна матеріальна мотивація успішніших співробітників. [6, с. 4]

Більший ефект при мотивації працівників буде за системної дії. Система нематеріальної мотивації співробітників має бути налагодженою та стати частиною корпоративної культури компанії.

Система має бути у відкритому доступі для всіх співробітників, що дає можливість знати про всі можливі види підтримки від компанії.

Під час розробки нематеріальної системи мотивації необхідно враховувати такі фактори:

- Створена на підприємстві система мотивації залучає всіх співробітників компанії;
- Система мотивації спрямовано розвиток найбільш значних напрямів роботи підприємства;
- Мотиваційну програму необхідно піддавати періодичному оновленню та перегляду;
- Необхідно враховувати та виявляти потреби всіх співробітників та "підлаштовувати" інструменти стимулювання під кожен групу колективу.

Найважливішою вимогою до чинної системи нематеріального стимулювання працівників – це документальне закріплення. Ця дія значно підвищує її відкритість і дозволяє ознайомитися із системою мотивування кожному працівнику компанії. Для розробки системи необхідно залучати лінійних керівників та спеціалістів HR-відділу. [7, с. 86]

Створення системи нематеріальної мотивації співробітників впливає у певні витрати для компанії. Під час дії система приносить набагато більший прибуток, ніж прямі витрати на премії.

Ще один із чинників успіху – це підбір співробітників із внутрішньою самомотивацією. Такі працівники легко сприйнятливі високу ефективність

підприємства міста і високу лояльність компанії. Ініціативні, енергійні та активні співробітники є запорукою успіху компанії.

Розробити, а потім утвердити систему нематеріальної мотивації працівників у компанії – це не кінець роботи.

Необхідно систематично відстежувати ефективність роботи системи, вносити зміни та коригування, налагоджувати зворотний зв'язок із персоналом. Такі завдання стають поточними та не менш важливими завданнями HR фахівців.

Для більш відчутного ефекту від нематеріального стимулювання співробітників, чіткого та налагодженого функціонування, успішності та прибутковості компанії, необхідно дотримання кількох факторів:

Залучення до роботи досвідчених та кваліфікованих HR-спеціалістів, які мають досвід розробки та вдосконалення систем стимулювання.

Прозорість політики підприємства щодо мотивації працівників

Зацікавленість вищого керівництва у побудові ефективної системи.

Удосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу передбачає постійну роботу з її спрощенням. Вона має бути нехитрою, зрозумілою і легко застосовною в реальних умовах. Найефективніший спосіб удосконалення – організація регулярного зворотнього зв'язку.

Наприклад, щорічне опитування всіх співробітників підприємства, включаючи вище керівництво, про те, що найбільш значуще для них у кадровій політиці компанії, які поліпшення можуть бути впроваджені, від чого варто відмовитися.

За підсумками такого опитування влаштовуються дискусії та обговорення, результати яких можуть закріплюватися документально в оновленій системі нематеріальної мотивації персоналу.

Також виділяють три типи мотивації персоналу:

1) співробітники, які орієнтуються насамперед на змістовність та суспільну значущість трудового процесу;

2) співробітники, орієнтовані в основному на грошову винагороду за працю та інші матеріальні цінності;

3) співробітники, котрим рівноцінні і загальна значимість праці, грошове винагороду і матеріальні цінності. [8, с.13]

Мотивація праці виступає однією з основних методів управління персоналом, які спонукають працівників до досягнення як своїх цілей, і цілей організації.

На жаль, зараз в Україні кожен п'ятий співробітник у своїй роботі використовує трохи більше 50% потенціалу.

Тому говорити про високу якість вітчизняних систем мотивації на підприємствах досить важко. Необхідно змінювати існуючі принципи управління мотивацією праці персоналу.

Важливо вивчити потреби співробітників, які обмежуються лише матеріальної складової. Для кожної організації необхідно розробляти власну мотиваційну модель з урахуванням мети підприємства.

Однак найважливішим принципом для створення оптимальних моделей є встановлення зв'язку індивідуальних показників та загального результату компанії.

Так навіщо визначають рівень мотивації працівників?

Зазвичай проводять, для того щоб:

- скоротити плинність персоналу;
- досягти зростання продуктивності праці;
- розробити систему стимулів, розкриття потенціалу працівників;
- оцінити існуючу системи стимулів, її адаптацію під завдання організації, та умови праці. [9, с. 66]

Мотивовані працівники не просто хочуть працювати. Вони працюють з радістю та максимальною віддачею, прагнуть розвиватися. Але всі живуть в соціумі, в суспільстві, яке нестабільне. Разом із зовнішніми змінами змінюється і трудова мотивація людей. Тому важливо регулярно переглядати систему мотивування персоналу організації.

Це не лише про економічні кризи. Звичайні батьківські збори у школі можуть серйозно вплинути на співробітника. І це б'є по продуктивності працівника, а, зрештою, на прибутку підприємства.

Вочевидь, вирішувати особисті проблеми громадян організація неспроможна. Тут єдино доступним рішенням є така система стимулів, яка допомагає людині впоратися з особистими завданнями, і як мінімум підтримує інтерес до роботи.

Інакше кажучи, регулярна діагностика мотивації співробітників допомагає реагувати зміни у суспільстві чи ринку. У результаті своєчасне вивчення мотивів разом із переглядом системи стимулів дає:

- низькі витрати на оплату праці;
- підвищення продуктивності персоналу;
- можливість знизити контроль над діями персоналу, приділити більше уваги стратегічному розвитку організації;
- покращення психологічного клімату в колективі;
- утримання працівників.

Для досягнення цих цілей важливо враховувати як можливості конкретної компанії, так і індивідуальні особливості, потреби окремих працівників. [10, с. 373]

1.2. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

Мотивація персоналу — це один із найскладніших напрямів діяльності вищого менеджменту, адже без грамотних та кваліфікованих кадрів, без ефективної моделі стимулювання персоналу, постійного її перегляду та оцінки, без зворотного зв'язку співробітників підприємство не зможе конкурувати на ринку, оскільки така система спонукає конкретного співробітника та колектив загалом до досягнення особистих та загальних цілей.

По-перше, внутрішній нормативний документ щодо системи мотивації персоналу є документальним підтвердженням того, що організація піклується про своїх співробітників і надає їм можливості професійного та кар'єрного зростання.

До таких документів належать положення про оплату праці, положення про преміювання, положення про кар'єрне зростання працівників.

По-друге, наявність подібних документів дозволить кожному працівнику чіткіше представляти ті стимули, які пропонує йому підприємство для подальшого розвитку, а також відчувати зв'язок між своєю власною продуктивністю, багаторічною працею та винагородами.

По-третє, для керівників підприємства офіційні документи щодо мотивації персоналу дадуть можливість порівнювати свою систему із системами, що застосовуються на інших підприємствах, запроваджувати нові стимули та види стимулювання, які дозволять утримувати та зберігати працівників на підприємстві. [11, с. 35]

Найбільші українські фірми активно використовують як моральну, і матеріальну мотивацію своїх працівників, але здебільшого остання переважає.

Підсумком цього співвідношення пріоритетів стають внутрішній дисбаланс працівника, його незадоволеність характером роботи, і навіть непрості стосунки з колегами.

Керівництво підприємства не повинно залишати поза увагою подібні ситуації: матеріальна мотивація буде ефективною лише в короткостроковому періоді, доки працівник не знайде собі нове робоче місце, яке б задовольняло його моральним і матеріальним потребам.

Саме тому постійний аналіз ефективності стимулювання трудових ресурсів, отримання зворотного зв'язку від співробітників та своєчасне коригування системи мотивації є пріоритетними завданнями управлінського персоналу підприємства, якщо він зацікавлений у підвищенні показників діяльності підприємства та його подальший розвиток у галузі, країні та регіоні. [12, с.96]

Дослідження системи мотивації праці персоналу можна провести за допомогою наступної методики:

Визначення цілей дослідження: Спочатку визначити, що саме ми хочемо дізнатися про систему мотивації праці персоналу.

Наприклад, ми можемо бажати оцінити ефективність поточної системи мотивації, ідентифікувати фактори, які мотивують або демотивують співробітників, чи визначити, які зміни можна внести для покращення системи мотивації.

Вибір методів збору даних: Для збору даних можна використовувати різноманітні методи, такі як анкетування, спостереження, інтерв'ю, фокус-групи, аналіз документів і т.д. Вибір методів залежить від ваших цілей дослідження, доступності ресурсів і особливостей вашої організації.

Розробка анкети або інших інструментів: Якщо ми вирішили використати анкету, розробити запитання, які допоможуть зрозуміти, як співробітники сприймають систему мотивації і як вона впливає на їхню продуктивність і задоволеність роботою.

Впевнитися, що запитання ясні, конкретні і об'єктивні.

Збір даних: Провести опитування. [13, с. 98]

Для української ментальності характерне прагнення до колективної праці, визнання та поваги колективу. Але варто визнати, що сучасний стан трудової діяльності характеризується загальною пасивністю, низькою значимістю соціальних мотивів праці, бажання мати високу заробітну плату з малою інтенсивністю праці. Поруч із, виділимо такі особливості розвитку систем мотивації персоналу:

1. У виробничо-господарську діяльність організацій тривалий час широко застосовувалася переважно єдина мотиваційна модель «батоба і пряника».

2. Мотиваційні моделі залишаються стандартизованими, відхилення від стандартів вважається порушенням чинних законодавчих актів та локальних нормативних документів.

3. Системи мотивації застосовували тенденцію мотивування кращого і найгіршого працівника у рівному обсязі, оскільки незалежно від трудового вкладу

працівникам однієї кваліфікаційної категорії розмір посадового окладу оплачувався однаково.

4. Трудовий внесок оцінювався необ'єктивно, що призвело до незацікавленості результатів праці, знизивши творчу активність.

5. Соціальне мотивування трудової діяльності працівників здійснювалося переважно без урахування індивідуальних результатів праці.

6. Історично мотивування розглядалося через призму соціалістичного змагання. [13, с. 102]

Під впливом ідеологічних норм змагання здебільшого себе зжило. Тим не менш, змагання має виступати одним із рушійних мотивів підвищення активності співробітників у досягненні високих результатів трудової та науково-технічної діяльності. Метод змагання широко використовується у компаніях Німеччини, США, Японії та інших країн. Слід пам'ятати, що «побудова мотиваційної моделі управління має відбуватися не шляхом копіювання відповідної форми, а переробляючи її на основі вітчизняного досвіду та практики».

Також слід приділяти належну увагу нематеріальному стимулюванню, створюючи гнучку систему пільг, зокрема:

- Визнавати цінність співробітника для компанії, надавати творчу свободу;
- Використовувати програми збагачення праці та ротації кадрів;
- Надавати співробітникам знижки на продукцію, що випускається компанією;
- Надавати кошти та організовувати заходи для проведення відпочинку та дозвілля.

Мотивована людина більш продуктивна, на виконання трудової діяльності витрачається менше енергії.

Люди, які усвідомлюють зміст своєї діяльності і прагнуть досягненню спільних цілей організації, здатні показувати високі результати. [14, с. 42]

Успішну мотиваційну модель можна побудувати лише розуміючи, що рухає співробітниками і що їх надихає. Необхідно передбачати задоволеність потреб та

коло інтересів персоналу. Тільки в цьому випадку заохочення буде дієвим та значущим.

Як і будь-яка діяльність, процес мотивації ґрунтується на трьох методологічних засадах:

1) Принцип типу інформованості персоналу. В рамках цього принципу дуже велике значення має фактор обліку часу надання інформації об'єкту (цілому колективу або окремому працівнику), на який спрямована мотиваційна діяльність. Під інформацією, що надається, розуміються дані про ті ефекти, які об'єкт отримає в залежності від результатів виконаної ним роботи. Можна виділити дві форми організації:

Випереджальна (коли інформування об'єкта відбувається на початок виконання покладених нею зобов'язань);

Підкріплююча (коли інформування об'єкта відбувається безпосередньо після закінчення його діяльності).

При випереджувальній формі необхідно вчасно і максимально точно доносити об'єкту інформацію про спрямованість його діяльності, індивідуальну мету, завдання якої він переслідує, виконуючи ту чи іншу роботу, інформацію про винагороду, що отримується об'єктом.

Що стосується одержуваного об'єктом впливу винагороди можна сказати, що необхідно скоротити періоди розрахунку оплати праці та вчасно повідомляти працівників про зміни в системі оплати праці та преміювання. В іншому випадку ефективність праці не тільки не підвищиться, а й швидше за все, буде помітний протилежний бажаному ефект.

При підкріплюючій організації об'єкту важливо розуміти, мета виконуваних ним дій, розуміння місії підприємства, проінформованість про стан справ у колективі, на підприємстві, включеність у процес, розуміння ступеня залежності підприємства від діяльності конкретного індивідуума, причетність до прийняття найважливіших управлінських рішень, впевненість у справедливості розподілу нагород в організації. Обидві форми організації стимулювання в

конкретних умовах мають певні переваги і недоліки, а також різну ефективність в різних сферах діяльності. [15, с. 43]

Переваги та недоліки випереджувальної форми організації:

Переваги: Підвищення людини інтересу до винагороди та підвищення інтенсивності трудової діяльності.

Недоліки: Орієнтує спочатку людину отримання винагороди цим відсуваючи другого план сам сенс виконання роботи і призводить до появи байдужості в людини до інших аспектів діяльності.

Переваги та недоліки підкріплювальної форми організації.

Переваги: Робить персонал самостійним, спонукає до самостійного пошуку найкращих рішень у конкретній ситуації. Дозволяє отримати найкращий результат для організації.

Недоліки: Вимагає від управління організації дієвих зусиль у соціальній сфері організації. Необхідність безперервного моніторингу та інформування системи винагород.

Також необхідно звернути увагу на те, що ці форми організації стимулювання по-різному застосовні для різних груп стимулів.

Так, якщо матеріально-грошове та матеріальне не грошове стимулювання можуть використовуватися як у випереджаючій, так і в підкріплювальній формі організації, то моральні стимули загальної дії пристосовані виключно до підкріплювальної форми організації. [17, с. 85]

2) Другим важливим принципом є принцип обмінності ситуації, наприклад у справі дисциплінарного регулювання поведінки персоналу.

Про примусову мотивацію як обмін може йтися лише стосовно так званих вимушених ситуацій, у яких є конкретний суб'єкт примусу і відносини тієї чи іншої ступеня залежності між об'єктом і суб'єктом управління.

Тут також діють принципи гарантованості, еквівалентності та симетричності.

Предметом, однак, є не заохочення, а покарання, обмінним змістом яких є погіршення задоволення будь-яких потреб об'єкта управління.

Зазначимо, що роль гарантованості як принципу примусової мотивації також надзвичайно висока, бо вимога реалізації цього принципу є основою найважливішого правила на людини у педагогіці та юриспруденції - правила невідворотності покарань.

Принцип еквівалентності знаходить своє вираження у понятті справедливості - пропорційності покарання провини, однією з форм відповідності суцього належного. [17, с. 88]

3) Іншим важливим методологічним принципом мотивації як функції управління персоналом є правило обліку всієї сукупності ефектів мотиваційного впливу суб'єкта управління на об'єкт управління при оцінці результативності засобів, методів та прийомів мотивації та загалом мотиваційної культури підприємства.

Це положення вимагає виділення, крім цільових управлінських чи виробничо - економічних результатів (ступеня досягнення об'єктом управління поставленої виробничої чи економічної мети), а також психологічних та соціальних результатів та наслідків.

При цьому під психологічними результатами та наслідками розуміються напрямок та ступінь змін, що вносяться в особу підлеглого начальником внаслідок сильного одноразового чи багаторазового застосування тих чи інших мотиваційних засобів впливу – розвиток чи, навпаки, регрес якостей.

Відповідно під соціальними результатами та наслідками розуміються напрям та ступінь змін, які виробляє засіб мотивації в системі відносин працівника до подальшої праці, до керівника, підприємства, суспільства тощо. У сучасних умовах на всіх підприємствах при створенні системи стимулювання праці працівників рекомендується використовувати як основу перераховані вище три принципи. При правильному та своєчасному використанні вони дозволяють залучити працівників до праці та зацікавити їх до підвищення якості виконуваної роботи. Використання готових шаблонів систем мотивації розроблених найуспішнішими компаніями може лише допомогти у вирішенні питання підвищення ефективності праці працівників організації, а й нашкодити. [17, с. 95]

Щодо принципів мотивації працівників можна сказати, що двох форм організації (що випереджає та підкріплює) у принципі типу проінформованості персоналу недостатньо.

Це обґрунтовується тим, що мотивація працівника чи іншого об'єкта проводиться або на початку виконання (у разі випереджувальної форми) ним покладених на нього обов'язків або після закінчення (у разі підкріплювальної форми). Мотивація це постійний і по суті безперервний процес.

Таким чином, мотивація персоналу є найважливішою умовою ефективності ведення справ в організації та високої продуктивності праці.

Керівництво має грамотно підходити до побудови системи мотивування з огляду на всі чинники успішної мотивації. Для успішної мотивації персоналу потрібні обидва види мотивації персоналу. Матеріальна мотивація показує наскільки організація, цінує даного працівника, і навіть від обсягу зарплати, премії можна дійти невтішного висновку про статус фірми над ринком.

Розглянуті аспекти системи мотивації персоналу очевидні проведення аналізу з прикладу конкретного підприємства.

Мотивація людської поведінки завжди залежить від особистісних якостей індивіда, зокрема, від емоційного стану. То чого людина прагне, її емоційно хвилює. [15, с. 53]

Ефективність тих чи інших стимулів залежить від особистості конкретної людини. Важливо розуміти, що мотиви ваших працівників можуть відрізнятись. Відповідно кожному з них потрібні свої стимули.

Для забезпечення ефективної мотивації працівників важливо:

Адаптувати стимули до особистих мотивів: для кожного працівника можуть бути важливими різні фактори мотивації, такі як визнання, можливості розвитку, фінансова винагорода, робоча атмосфера тощо.

Здійснювати індивідуальний підхід.

Забезпечувати різноманіття стимулів: Використовувати різні види стимулів, такі як фінансові винагороди, можливості для професійного зростання, гнучкі графіки роботи, програми підтримки здоров'я, командні події та інші.

Забезпечувати можливості зворотного зв'язку: Регулярне спілкування з працівниками.

Сприяти розвитку корпоративної культури: створення позитивної робочої атмосфери, де працівники відчують себе важливими та цінними для компанії.

Загальний підхід полягає в тому, щоб створити гнучкі та індивідуалізовані програми мотивації, які враховують унікальність кожного працівника.

Таблиця 1.1 Елементи трудової мотивації

Потреби	Мотиви	Стимули
Потреба у безпеці та базові потреби	Захист від небезпек та непередбачуваності зовнішнього середовища. Відсутність страху та занепокоєння. Соціальна безпека. Безпечні та комфортні умови проживання. Впевненість у тому, що всі базові потреби (харчування, житло, одяг для себе та близьких) у будь-якому випадку будуть задоволені.	Офіційне працевлаштування згідно із чинним законодавством, «біла» зарплата, наявність фіксованого окладу. Соцпакет, корпоративні пенсії (додатково до державних), страхування хвороб та нещасних випадків, часткова оплата медичної страховки для членів сім'ї співробітника. Оплата житла, надання службового житла. Матеріальна допомога у екстремальних ситуаціях.
Потреба стабільності (притаманна жінкам та літнім працівникам)	Самозбереження. Збереження внутрішніх фізичних та психологічних ресурсів. Контроль за ситуацією, спокій, впевненість у завтрашньому дні. Гарне забезпечення на старості.	Надійність, добрі та стабільні показники підприємства. Спокійна робота із чітко визначеним колом обов'язків. Зрозуміла схема нарахування зарплати, регулярна індексація. Зрозумілі критерії оцінки праці. Регулярні премії за підсумками кварталу та року. Згуртований колектив, відсутність плинності кадрів.

Продовження таблиці 1.1.

Потреба комфортних умов праці	Комфорт, відсутність стресів, спокійна ситуація.	Гнучкий графік, короткий робочий день. Затишний офіс надання автостоянки для паркування автомобіля. Хороший колектив, комплектування відділів із урахуванням психологічної сумісності. Гарні санітарно-гігієнічні умови, оплата обідів, безкоштовні чай, кава та печиво. Тривала відпустка, путівки до санаторіїв.
Потреба в самоактуалізації та професійному зростанні (притаманна молодим та творчим працівникам)	Цікава робота, задоволення, задоволення від виконаної роботи. Допитливість, творчість. Пошук свого покликання.	Складні завдання, можливість показати свої можливості. Стажування та навчання, додаткове навчання за рахунок організації. Можливості для кар'єрного зростання, планування кар'єри. Можливість самореалізації як особистості, облік особистісних особливостей та інтересів при розподілі робочих завдань.
Потреба самоствердження	Престиж, самоповагу та повагу з боку оточуючих. Високий рівень життя, особливий статус у суспільстві.	Робота у компанії, назва якої у всіх на слуху. Висока позиція всередині компанії. Гідна заробітна плата. Присутність елемента змагальності, суперництва коїться з іншими. Дошка пошани, присвоєння звання «Найкращий співробітник», нагородження дипломами, цінними подарунками. Винесення подяки, визнання заслуг, згадка на нарадах. Висунення на всеукраїнську чи міжнародну премію, подання до державних нагород.
Соціальні потреби: у спілкуванні, визнанні та повазі, причетності до групи	Причетність, підтримка, дружба, взаємодопомога, спільність.	Гарний морально-психологічний клімат у колективі. Сильна корпоративна культура, демократичний стиль управління. Конкурси та змагання, тренінги, спільне святкування важливих дат та подій, культурні та спортивні заходи всередині компанії.

Продовження таблиці 1.1.

Потреба влади (притаманна сильним амбітним особистостям)	Вплив, домінування, лідерство. Набуття особливого статусу. Самостійність, автономність у прийнятті рішень.	Участь в управлінні та прийнятті рішень. Розширення повноважень. Підвищення по службі, зростання числа підлеглих. Окремий кабінет надання службового автомобіля. Умови вільної реалізації ідей, особиста відповідальність за результати групи.
--	--	--

Джерело: власна розробка.

Чому не мотивованій людині складніше досягти мети? Як би сильно людина не хотіла отримати те, про що мріє, в більшості випадків бажане так і залишається в планах і роздумах. Таким застиглим планам є просте пояснення. Ми не готові платити своїм часом, стараннями та зусиллями задля поставленої мети.

Будь-яка мотивація проходить такі етапи:

У людини виникає певна потреба. Коли вона починає відчувати нестачу бажаного, виникає матеріальна, психологічна чи фізіологічна потреба.

Далі людина намагається знайти можливість задовольнити потребу, що виникла.

І тому він вигадує план, рух задоволення потреби. Людина визначає напрямок руху та усвідомлює, які кошти йому для цього знадобляться.

Слідом люди переходять до активних дій: здійснюють задумане.

Винагорода за виконані праці та подальше усунення потреби.

Дослідження рівня мотивації працівників – досить складна методична проблема. Незважаючи на існування струнких теоретичних досліджень, на практиці співробітникам HR-служби часто доводиться «вимірювати незмірне», оскільки узагальнені мотиви, до яких звертаються теоретики, набагато стійкіші за реальні атрибути особистості.

Втім, це не означає, що від досліджень такого роду слід відмовитись, скоріше навпаки — чим частіше вони проводяться, тим більше матеріалу для вивчення отримує роботодавець. Зазвичай використовуються такі методи дослідження мотивації працівників:

- опитування (інтерв'ю, анкетування);

- психологічне тестування із застосуванням тестів-опитувальників чи тестів-завдань;
 - проєктивні методики, створені задля виявлення прихованої мотивації співробітника.
- [16, с. 167]

Вибираючи метод дослідження, необхідно розуміти, що людина повною мірою усвідомлює далеко не всі мотиви, що впливають на її поведінку: відповіді співробітника, отримані в ході усного чи письмового опитування, можуть бути не зовсім щирими, оскільки справа набуває чинника «соціальної бажаності». Тому доцільно доповнювати тестування або опитування проєктивним дослідженням, інтерпретація якого дозволить виявити мотиви, які тривалий час залишалися прихованими навіть для інтерв'ююваного.

Створити ефективну систему мотивації – непросто. Важливо організувати її так, щоб вона працювала на користь і компанії, і співробітників.

Правильне співвідношення елементів системи мотивації персоналу – одне з основних проблем. Багато роботодавців наголошують на матеріальний компонент. Але не варто застосовувати лише фінансові стимули. Доведено: підвищення заробітної плати працює у перші 3-5 місяців. Потім люди звикають і починають сприймати це як належне. Через війну мотивація знижується. Гроші, безумовно, важливі, але для працівника не менш важливим є моральне задоволення. Наприклад, не просто виплата премії, а публічне визнання його заслуг, усна подяка перед лицем усього колективу.

Отже, при створенні системи мотивації не варто спиратися лише на один компонент – вони не працюють один без одного. Правильно поєднуватиме матеріальні та нематеріальні елементи системи мотивації. Це забезпечить більший ефект.

Інша складність – різноманітність потреб та їх залежність від індивідуальних особливостей людини. Навіть якщо у двох чоловік одна і та ж потреба, їх мотиви можуть бути зовсім різними. Мотивація залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх чинників: особистісних якостей, ціннісних орієнтацій, переконань і поглядів і навіть від емоційного стану людини.

[16, с. 170]

Є й інші непрості моменти, через які обрані стимули можуть не спрацювати:

Приховані (латентні) потреби. Коли співробітник хоче приховати свої справжні потреби, він застосовує соціально схвалену імітаційну поведінку, яка неправильно інтерпретується роботодавцем. Наприклад, співробітник дає зрозуміти, що хоче рости в компанії, підвищувати свій професійний рівень (потреба у розвитку), а насправді їм керує бажання більше заробити. Роботодавець пропонує йому очолити проект, який не принесе збільшення до зарплати, але в перспективі може вивести фірму на новий рівень. Співробітник не докладає особливих зусиль. Йому це нецікаво.

Неусвідомлювані потреби. Людина може бути впевнена, що їм рухає бажання вдосконалюватися (потреба в самоактуалізації), а насправді він просто хоче перевершити неприємного йому колегу (потреба в самоствердженні).

Заміщені потреби. Потреби можуть змінюватись в залежності від ситуації, освіти, віку, соціокультурного середовища. У разі неможливості задоволення одних потреб вони замінюються іншими. Наприклад, перспективний співробітник завжди хотів навчання та розвитку. Роботодавець за звичкою пропонує йому такі можливості. Але у співробітника нещодавно народилася дитина, та й ситуація в країні змінилася. На перший план вийшли потреби забезпечити себе та свою сім'ю матеріальними благами: одяг, їжа, житло.

Для вивчення справжніх потреб та мотивів співробітників важливо регулярно проводити тестування та проектне інтерв'ю. Це допоможе не помилитись при виборі стимулів.

Для розробки адекватної та ефективної системи мотивації персоналу роботодавцю необхідно знати, із чого складається процес мотивації та як працюють її елементи. Мотивація починається з потреби, яка потім усвідомлюється і перетворюється на мотив, що спонукає людину до певних дій. Знаючи домінуючі потреби та мотиви працівників, роботодавець може впливати на рівень їхньої мотивації за допомогою відповідних матеріальних та нематеріальних стимулів.

[18, с.210]

1.3. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ УКРАЇНСЬКОГО І ЗАРУБІЖНИХ ПІДХОДІВ ДО МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

На вітчизняних підприємствах слабо розвинена мотивація праці, на той час як зарубіжні підприємства досить широко використовують різноманітні методи мотивації персоналу.

Проводячи детальне вивчення як вітчизняного, так і закордонного досвіду можна виявити можливість використання зарубіжного досвіду мотивації праці на українських підприємствах.

Мотивація праці є важливим аспектом управління персоналом і впливає на продуктивність та задоволеність працівників. У порівнянні українського та зарубіжних підходів до мотивації праці можна виділити деякі спільні та відмінні особливості.

Спільні особливості:

Фінансова мотивація: як в Україні, так і в багатьох інших країнах світу фінансова стимуляція, така як зарплата, бонуси, премії і акції, є важливим фактором мотивації працівників.

Кар'єрний розвиток: і українські, і зарубіжні компанії надають значення можливості розвитку кар'єри для працівників, таких як навчання, тренінги, поступовий ріст по службі.

Робочий колектив: підтримка позитивного і сприятливого робочого середовища, здорові взаємини між колегами і командний дух є важливими елементами мотивації як в Україні, так і в зарубіжних країнах.

Відмінності:

Культурні особливості: культурні різниці можуть впливати на підходи до мотивації праці. Наприклад, в Україні велике значення приділяється особистим відносинам та взаємодії з керівником, тоді як у деяких зарубіжних країнах більше акценту робиться на виконанні завдань та досягненні цілей.

Соціальні пільги: у деяких зарубіжних країнах існують більш розвинені системи соціальних пільг для працівників, такі як оплачувані відпустки, декретні

відпустки, допомога у догляді за дітьми та інші соціальні програми. Українські підприємства можуть мати обмежені можливості для надання подібних соціальних пільг.

Гнучкі графіки роботи: у деяких зарубіжних країнах все більш поширюються гнучкі графіки роботи, такі як дистанційна робота, робота з дому, гнучкі години роботи. Це може бути одним з факторів мотивації для працівників, особливо для тих, хто бажає балансувати роботу та особисте життя. [19, с. 6]

Загалом, мотивація праці є складним питанням, і підходи до неї можуть варіюватися в залежності від країни та культурних особливостей. Українські та зарубіжні підходи до мотивації праці мають спільні особливості, але також відрізняються в деяких аспектах, залежно від контексту та умов праці.

Найчастіше на вітчизняних підприємствах система мотивації праці співробітників складається лише з невеликого преміювання, що є негативним моментом. У зарубіжних підприємствах система мотивації дуже розвинена.

На сьогоднішній день єдиної думки щодо поняття мотивації праці у світовій практиці немає. Багато вчених світу займаються дослідженнями в галузі мотивації праці, і у кожного склалася думка на даний термін. [20, с. 12]

Таблиця 1.2 Еволюція поглядів вчених поняття «мотивації праці»

Автор	Зміст
М. Альберт, Ф.Хедоурі	Мотивація – це процес стимулювання себе та інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації.
В.А. Дятлов, А.Я.Кібанов	Мотивація – це прагнення працівника задовольнити свої потреби у вигляді трудової діяльності.
В.І. Підлісних	Мотивація – це процес активізації роботи покупців, безліч спонукання їх до ефективного праці задля досягнення цілей організації як засобу задоволення їхнього власного бажання.

Продовження таблиці 1.2.

Н.А. Соломатіна, З.А. Нагімова	Мотивація – це внутрішній стан людини, складова частина характеру, пов'язана з його інтересами та визначальна її поведінка в організації.
Е.А. Єременко	Мотивація – вибір людини тієї чи іншої

	поведінки, визначається комплексом зовнішніх та внутрішніх факторів.
--	--

Джерело: власна розробка на основі досліджень.

У зарубіжних країнах поняття мотивації праці розглядається над такому вузькому понятті, як у Україні. У вітчизняній практиці давно існує думка, що кожен українець працює лише заради грошей.

Безперечно, кожен громадянин країни працює за грошову винагороду, а не для власного задоволення. Але тим не менш, крім матеріальної мотивації необхідно використовувати і нематеріальну мотивацію.

На сьогоднішній день, у більшості підприємств України застосовуються такі інструменти мотивації праці:

Таблиця 1.3 Матеріальна мотивація праці в українських організаціях

Базова заробітна плата
Премії за результатами діяльності підрозділу
Особисті премії за результатами особистої діяльності
Оплачуване навчання
Членство у профорганізаціях
Медичне обслуговування
Оплачувана відпустка
Додаткові оплачувані вихідні дні

Джерело: власна розробка на основі досліджень.

Як показує наведена система мотивації праці на вітчизняних підприємствах носить як прямий, так і непрямий характер. Тобто грошову винагороду за виконання функцій співробітник може отримати за виконання поставленого перед ним, його підрозділом плану.

Непряма матеріальна мотивація праці в українських організаціях виступає у вигляді виділення грошей організації на оплату деяких заходів: оплачувану відпустку; медичне обслуговування; навчання персоналу.

До нематеріальної мотивації праці в українських підприємствах можна віднести нагородження грамотою за досягнення результатів у діяльності підприємства; як особиста похвала керівництва, так і безпосередньо перед колегами.

У 90% випадків нематеріальна мотивація праці вітчизняних підприємств є доповненням до матеріальної мотивації.

За кордоном на сьогоднішній день основним видом мотивації праці є нематеріальна мотивація. Матеріальна мотивація немає такого поширення там як в Україні. Менеджерами розвинених країн було зроблено висновки у тому, що з мотивації праці залежить працездатність і успіх підприємства в цілому. [21, с. 27]

У таблиці 1.3 наведемо досвід різних країн щодо мотивації праці в організаціях:

Таблиця 1.4 Досвід різних країн з мотивації праці

Країна	Інструменти мотивації праці
США	Преміювання, підтримка молодих сімей, медична страховка, підвищення кваліфікації працівників, безвідсоткові розстрочки на купівлю житла.
Франція	Зниження кількості робочих годин на тиждень, гнучкий графік роботи, фріланс, медичне та соціальне страхування, корпоративне харчування.
Японія	Кредитування за рахунок роботодавця або пільгове кредитування, навчання дітей працівників за рахунок підприємства, організація сімейних свят.
Нідерланди	Оплата медичних послуг, гнучкий графік роботи.
Швеція	Фріланс (це вільна віддалена робота з різними замовниками. Фрілансер може бути самозайнятим, працювати з клієнтами за договором, але водночас не перебувати в штаті. У такому разі потрібно самому шукати замовників, організовувати процес роботи та нести відповідальність за свої дії.)

Як показує зарубіжний досвід мотивації праці, у кожній країні застосовуються свої інструменти, але між ними є схожість, основу складає нематеріальна мотивація. Проаналізуємо досвід кожної країни докладніше.

У США система мотивації праці була розроблена ще на початку 20 століття, яке протягом багатьох десятиліть застосовується повсюдно.

Але незважаючи на їх ефективність, вони постійно вдосконалюються. Так на сьогодні найвідомішими інструментами мотивації праці є грошові бонуси та

преміювання, але вони є не основними. Найчастіше в організаціях Америки застосовуються нематеріальні інструменти мотивації праці.

До найчастіше використовуваних відносять:

медичне страхування (покриття всіх медичних послуг), підвищення кваліфікації співробітників підприємства (курси, тренінги тощо), корпоративні обіди (підприємство оплачує обіди співробітників, як частково, і повністю).

Крім того, найбільш популярним методом мотивації праці США є підтримка молодих сімей.

Даний інструмент реалізується за допомогою часткової оплати дитячих садків для дітей співробітників, підбір няні, надання можливості гнучкого графіка роботи чи перехід на фріланс.

Багато підприємств Америки пропонують співробітникам пільгове кредитування для придбання житла. Отже, ми бачимо, що система мотивації праці США націлена переважно на нематеріальну мотивацію з акцентом на молоді сім'ї.

У Франції основним методом мотивації праці працівників є скорочений робочий тиждень, тобто їхній робочий час за тиждень не перевищує 35 годин, тоді як в Україні щонайменше 40 годин.

Крім того, як і у багатьох країнах світу, у Франції широко застосовуються соціальне та медичне страхування. Багато підприємств Франції переходять на дистанційну роботу, тим самим підвищуючи працездатність своїх співробітників.

Корпоративне харчування у Франції застосовується практично повсюдно (часткова чи повна оплата підприємством обідів співробітників).

Жителі Японії, як правило, влаштовуються на роботу, на все життя і не змінюють місце роботи до виходу на пенсію. Робота стає для японців є другим будинком, внаслідок чого мотивація праці в Японії відбувається за схемою "батько - син". [22, с. 19]

Основним інструментом мотивації праці у Японії є допомога в отриманні кредиту, або пільгове кредитування співробітників. Крім того, практично всі підприємства Японії оплачують навчання дітей працівників організації.

Найчастіше як інструмент мотивації праці японські бізнесмени використовують фінансування сімейних свят своїх співробітників (весілля, ювілеї, тощо).

У Швеції кожному за співробітника має значення дружній колектив, матеріальна і нематеріальна мотивація праці відходить другого плану, у зв'язку з чим керівництво організації приділяє мінімальну увагу даної складової.

Внаслідок чого в Швеції застосовується як інструмент мотивації гнучкий графік роботи і фріланс.

У Нідерландах – інша ситуація. Найбільш важливим аспектом у мотивації праці є пільги та компенсації. Найбільш використовуваним інструментом мотивації праці є медична страховка, за допомогою якої організація бере на себе фінансову відповідальність за одержані співробітником медичні послуги.

Провівши аналіз, ми бачимо, що вітчизняна та зарубіжна практика мотивації праці дуже різна, крім того, вона відрізняється і у всіх країнах. Але як ми зазначили, головна відмінність української практики мотивації праці та зарубіжної у тому, що в Україні основним інструментом мотивації є фінансова складова.

А за кордоном зазвичай застосовуються нематеріальна мотивація праці. [23, с. 392]

Основні проблеми та недоліки мотивації праці в українській практиці:

1. Форми та системи оплати праці часто не відповідають вимогам ринкової економіки, оскільки вони не мають достатню гнучкість і, отже, не мають стимулюючий ефект до підвищення продуктивності праці.

2. Невикористання нематеріальних методів мотивації.

3. Системи мотивації недостатньо стимулюють працівників до раціонального використання ресурсів та підвищення професійного рівня.

Для того, щоб знизити негативне явище від перерахованих вище недоліків у системі мотивації праці в українській практиці необхідно почати застосовувати досвід розвинених країн. Таких, як США, Франція, Японія. [25, с. 12]

Окрім матеріальних стимулів зарубіжних країн, необхідно застосовувати досвід США щодо мотивації праці, наприклад, допомога молодим сім'ям. Організації України можуть запропонувати своїм співробітникам часткову оплату дитячих садків, чи харчування у початкових школах.

Крім того, необхідно розпочати впровадження корпоративного обіду. На територіях вітчизняних підприємств діють їдальні з гарячим харчуванням співробітників, тож можна запропонувати співробітникам часткову оплату обіду.

З досвіду Японії в українську практику можна впровадити допомогу в іпотечному кредитуванні співробітникам організації, організація сімейних великих свят. [24, с. 154]

Таким чином, проведене дослідження виявило, що в даний час мотивація праці на підприємствах усього світу має важливе значення. У вітчизняній та зарубіжній практиці застосовуються різні інструменти.

Справжня проблема в галузі мотивації праці в Україні полягає в тому, що матеріальні стимули зазвичай визнаються більш важливими, ніж нематеріальні. Це частково пов'язано із сучасною економічною ситуацією та низьким рівнем заробітної плати в країні. Такий акцент на матеріальній мотивації може бути пов'язаний із культурними та історичними аспектами, а також з прагненням забезпечити базові фінансові потреби працівників.

Тоді як за кордоном в основі мотивації лежать нематеріальні методи. Це розбіжність у створенні мотивації праці можна зарахувати до українського менталітету та низької заробітної плати. Як удосконалення методів мотивації праці українських підприємств, необхідно звернутися до досвіду таких країн як США та Японія. [27, с. 10]

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1:

Мотивація персоналу є невід'ємною частиною ефективного управління в сучасних організаціях. Цей процес передбачає не лише виявлення та задоволення потреб працівників, але й активізацію їхніх мотивів для досягнення

організаційних цілей. Важливо розуміти, що мотивація є індивідуальною та змінною, і її основні джерела можуть бути різними для кожної людини.

Організація повинна враховувати різні цілі та цінності свого персоналу, щоб надати їм адекватні стимули. Мотивація базується на розумінні факторів, що впливають на працівників, і передбачає постановку цілей, що відповідають їхнім потребам і бажанням.

Для HR-персоналу та керівників важливо ретельно вивчити особливості мотивів кожного співробітника для ефективної роботи з ними. Розуміння потреб та цінностей працівників є основою успішного управління персоналом.

Стимулювання праці є важливим інструментом управління трудовою мотивацією. Цей процес передбачає використання різноманітних форм і методів для регулювання трудової поведінки працівників.

Створення ефективної системи мотивації є складним завданням, яке вимагає уважного балансу між матеріальними та нематеріальними стимулами. Підвищення зарплати, хоча і важливе, працює не назавжди, оскільки люди можуть звикнути до нового рівня оплати. Моральне задоволення та визнання також є ключовими факторами мотивації.

Найважливішою складністю є врахування різноманітності потреб та індивідуальних особливостей працівників. Важливо враховувати як виявлені, так і приховані потреби, оскільки їх відсутність може призвести до неефективності стимулів. Також слід пам'ятати, що потреби можуть змінюватися в залежності від ситуації та життєвих обставин.

Регулярне тестування та інтерв'ю з працівниками можуть допомогти зрозуміти їх справжні мотиви та потреби. Знання цих даних дозволить роботодавцеві впливати на рівень мотивації, використовуючи відповідні стимули.

За результатами детального аналізу можна констатувати значну різницю у розвитку системи мотивації праці між вітчизняними та закордонними підприємствами. На вітчизняних підприємствах виявлено відсутність розгалуженої системи мотивації, що ускладнює стимулювання працівників та може впливати на їхню продуктивність та задоволеність роботою.

У той час, як зарубіжні підприємства використовують різноманітні методи мотивації персоналу, включаючи фінансові стимули, кар'єрний розвиток та сприяння позитивному робочому колективу. Окрім того, культурні особливості та розвинені соціальні програми становлять важливий аспект мотивації на закордонних підприємствах.

Застосування зарубіжного досвіду в мотивації праці на українських підприємствах є важливим кроком у покращенні умов праці та підвищенні продуктивності. Проте слід враховувати культурні та контекстуальні відмінності, адаптуючи імпортовані підходи до особливостей українського ринку праці.

Загалом, мотивація праці є критичним елементом успішного управління персоналом, і важливо враховувати найкращі практики як у світовому, так і в українському контексті для створення стимулюючого та продуктивного робочого оточення.

Узагальнюючи, важливо розуміти, що ефективна система мотивації базується на глибокому розумінні причин, що спонукають працівників до дій. Правильне поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів дозволяє досягти більшого ефекту в управлінні персоналом та підвищенні продуктивності компанії.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ БАНКУ «ПУМБ»

2.1. КОРОТКА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИВАТНОГО МІЖНАРОДНОГО БАНКУ «ПУМБ»

Публічне акціонерне товариство «Перший український міжнародний банк» було засновано 20 листопада 1991 року. Банк розпочав свою діяльність у квітні 1992

року. Зазначимо, що з початку заснування банку його ключовий акціонер не змінювався.

Акціонерами Банку є «СКМ Фінанс» (92,2% акціонерного капіталу), SCM Holdings Limited (Кіпр) (7,7% акціонерного капіталу) та фізична особа (0,1% акціонерного капіталу).

ПУМБ (Перший український міжнародний банк) – один із провідних українських банків (станом на 02.2023 – 1.5 млн клієнтів). Належить промислово-фінансовій групі «СКМ», кінцевим бенефіціантом є Рінат Ахметов.

З банком співпрацюють 30 тис. корпоративних і 1,5 млн приватних клієнтів. Банк заснований у 1991 р. У цьому ж році він зареєстрований НБУ.

У 2015 р. для посилення конкурентних переваг на ринку відбулося об'єднання банку «ПУМБ» та банку «Ренесанс Кредит». За час своєї діяльності ПУМБ неодноразово посідав лідируючі позиції у низці рейтингів банківської сфери.

З кожним роком банк демонструє значні досягнення в роботі з сегментом малого та середнього бізнесу, який є провідним напрямком роботи даного суб'єкта господарювання. ПУМБ активно підтримує проекти агропромислового сектору.

Виходячи з інформації наведеної на офіційному сайті НБУ, зазначимо, що станом на 01.01.2022 р. кількість діючих підрозділів АТ «ПУМБ» становить 200 установ, що розміщуються на території 22 областей України та м. Києва.

Найбільша кількість діючих підрозділів банку зосереджена в м. Київ — 37 установ (головний офіс у місті Київ); у Дніпропетровській (22 установи), Донецькій (20 установ, до повномасштабного вторгнення у 2022 році) та Одеській (16 установ) областях, в т.ч. 32 призупинених в зоні АТО. [29]

Юридичним особам банк пропонує розрахунково-касове обслуговування, елітне обслуговування корпорацій, розміщення коштів (векселі, облігації, депозити), кредитування, торговельний еквайринг, облігаційні та вексельні позики, документарні операції (акредитиви, банківські гарантії), валютний контроль, послуги на фондовому ринку (брокерське обслуговування, довірче управління, інтернет-трейдинг, депозитарні операції, кваліфікований інвестор), знеособлені металеві рахунки, сейфові осередки, систему "Банк-Клієнт".

Фізичним особам доступні РКО, private banking, вклади, векселі, споживче кредитування, банківські картки (Visa, MasterCard), інтернет-банк, послуги на фондовому ринку, індивідуальні сейфові осередки, акредитиви, валютний контроль, знеособлені металеві рахунки, дорогоцінні метали, депозитарні операції. [28]

Зазначимо, що основними клієнтами банку виступають юридичні особи, частка кредитів яких протягом останніх років коливається в межах 80 — 90 % (станом на 31.12.2018 р. — 78%) усього кредитного портфеля банку, а частка депозитів залучених від юридичних осіб знаходиться на рівні 60% (станом на 31.12.2016 р. — 58%) загального обсягу депозитів банку.

Ключовими клієнтами банку є підприємства вугільної, металургійної, хімічної, транспортної та будівельної галузей, а також компанії інвестиційної діяльності, що працюють на ринку нерухомості, нафтової та газової промисловості, торгівлі та індустрії розваг.

Структура активів балансу банку має важливе значення, частка кредитів клієнтам займає 25,42%; розрахунки за коштами, наданими установам банку — 59,58%; рахунки, відкриті в установах банку — 7,92%; готівкові кошти — 5,26%; дебіторська заборгованість за операціями з клієнтами та дебіторська заборгованість за господарською діяльністю — 0,02%; інші активи нетто — 0,12%, основні засоби та нематеріальні активи — 1,68%.

ПУМБ підтримуються рахунки з більше ніж 100 кореспондентами з різних регіонів світу, зокрема з найбільших фінансових центрів (Нью-Йорк, Лондон, Токіо, Шанхай та ін.). НОСТРО-мережа (з італ. Nostro conto перекладається як «наш рахунок», тобто цей термін означає банківський кореспондентський рахунок, відкритий певним банком в іншому комерційному банку для можливості зараховувати ті суми, що надходять). ПУМБ налічує 68 кореспондентських рахунків у 16 розрахункових валютах.

Основними клієнтами банку серед юридичних осіб виступають підприємства, котрі зайняті в наступних галузях економіки: торгівля та агентські послуги; будівництво та нерухомість; харчова промисловість та сільське

господарство; машинобудування; металургія; гірничо-видобувна галузь та енергетика.

Одним із перших емітував власну платіжну картку (1993). 1995 року отримав кредит ЄБРР у розмірі 13 млн доларів США. 1998 року банк створив власний Процесинговий центр. З цього ж 1998 року ПУМБ почав співпрацювати з міжнародними рейтинговими агенціями. 2002 року було відкрито депозитарій ПУМБ, а 2004 року почав працювати резервний центр банку.

У 2005 році "СКМ Фінанс" консолідував 99% акцій банку в групі СКМ. У 2007 році банк здійснив дебютну емісію єврооблігацій на загальну суму 275 млн. доларів США терміном обігу 3 роки.

18 вересня 2006 року ПУМБ та банки-партнери створили об'єднану мережу банкоматів під спільним брендом "Радіус", транзакції якої обслуговує Процесинговий центр ПУМБ. На липень 2018 року мережа Радіус об'єднувала понад 2300 банкоматів 23 банків.

У 2011 році відбулося операційне злиття ПУМБ та Донгорбанку. А у березні 2015 року ПУМБ завершив злиття з банком Ренесанс Капітал.

У листопаді 2021 року було досягнуто згоди про купівлю у польської фінансової групи Getin Holding S.A. Idea Bank. Банк продали з премією до капіталу за 50-55 мільйонів доларів США, що було рідкісним явищем для української банківської сфери. [29]

Основним акціонером банку є ТОВ "СКМ Фінанс" (92,24% статутного капіталу), кінцевим бенефіціаром - Рінат Ахметов.

Вищим органом ПУМБ є загальні збори акціонерів. Наглядова рада Банку обирається загальними зборами акціонерів і підзвітна загальним зборам акціонерів, відповідає за захист прав акціонерів Банку, здійснює нагляд і регулювання діяльності Ради директорів Банку. Раду директорів очолює Голова.

ПУМБ – найбільший банк з приватним капіталом в Україні, що надає різноманітні банківські послуги. Його діяльність зосереджена на комерційних, роздрібних та інвестиційних банківських послугах. [32]

ПУМБ входить до ТОП-8 найбільших банків України за рейтингом «50 провідних банків України 2018» видання «Finance Club» та до ТОП-5 найбільших банків України за рейтингом «50 Лідерські банки України» 2023.

Станом на 1 січня 2020 року чистий прибуток банку становив 2,6 мільярда гривень. Станом на 1 січня 2022 року активи банку становили 75,3 млрд гривень. Депозитний портфель становив 65,6 млрд грн.

З 2010 року банк пропонує послуги онлайн-банкінгу, надаючи клієнтам можливість цілодобово управляти своїми фінансами з комп'ютера чи мобільного телефону за допомогою веб-версії онлайн-банкінгу «ПУМБ online», мобільного додатку, а з травня 2018 року — у Viber Messenger. У 2011 році вийшов мобільний додаток ПУМБ, за допомогою якого можна здійснювати більшість операцій онлайн-банкінгу ПУМБ.

З 2015 року ПУМБ є банком-кореспондентом Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО). За 2015-2017 роки включно банк виплатив вкладникам збанкрутілих банків 5,5 мільярда гривень. У рамках підтримки малого та середнього бізнесу в 2017 році РУБ підписав угоду з урядом Білорусі про компенсацію частини процентної ставки за придбання білоруської сільськогосподарської техніки. Крім того, у 2017 році за участю ПУМБ було підписано перший в Україні договір обов'язкового викупу акцій.

У 2010 році ПУМБ увійшов до рейтингу 1000 найбільших банків світу журналу «Банкір» «World Bank 1000», дебютувавши з 905-го місця та увійшовши до чотирьох українських банків, що увійшли до нього.

У 2011 році ПУМБ увійшов до десятки найбільших банків України за такими ключовими фінансовими показниками, як активи, капітал, клієнтські кошти та кредитний портфель. У 2012 році ПУМБ був визнаний найкращою банківською групою України за версією міжнародного фінансового видання World Finance (Великобританія). [33]

ПУМБ стабільно утримує позиції одного з найбільших банків України, посідаючи декілька ТОП-10 позицій у щорічних рейтингах «Фінансового клубу», «Ukrainian Banker Awards», журналів «Forbes Україна» та журналів

«Бізнес». Топ-5 найбільших банків України за версією «50 великих банків України» за 2023 рік.

Основні конкуренти:

- Приватбанк;
- Ощадбанк;
- Райффайзен Банк.

ПУМБ – єдиний із банків, що входили у фінансово-промислові групи, пережив «банкопад» 2015–2016 років без зміни власника.

Обслуговує 2,5 млн клієнтів. Вітчизняний аграрний сектор – це не тільки сфера діяльності банку, а й оптово-роздрібна торгівля та виробництво.

Основні цілі діяльності підприємства:

Як і ціль будь-якої комерційної організації основною метою ПУМБ є отримання прибутку.

Місія ПУМБ визначає зміст і змістом діяльності Банку, підкреслюючи його найважливішу роль в економіці України. [30]

Місія Банку:

Ми даємо людям впевненість і надійність, ми робимо їхнє життя кращим, допомагаючи реалізовувати устремління та мрії.

Ми будуємо одну з найкращих у світі фінансових компаній, успіх якої заснований на професіоналізмі та відчутті гармонії та щастя її співробітників.

Номенклатура послуг:

1. Кредитування фізичних та юридичних осіб, має кредитні програми:

- кредити на поповнення оборотного капіталу.
- овердрафт.
- кредити під депозит.
- авалування векселів.
- гарантії.

2. Вклади;

3. Банківські картки;

4. Інвестиції та цінні папери;

5. Переклади;
6. Готівкова валюта та дорожні чеки;
7. Дорогоцінні метали та монети;
8. Оренда сейфів;
9. Онлайн послуги і т.д.

Вищим органом банку є загальні збори акціонерів, які мають відбуватися не рідше одного разу на рік. На ньому присутні представники всіх акціонерів банку на підставі довіреності. Загальні збори мають право вирішувати винесені на його розгляд питання, якщо в засіданні бере участь не менше трьох чвертей акціонерів банку.

Загальне керівництво діяльністю банку здійснює рада банку. На нього покладаються також спостереження та контроль за роботою правління банку. Склад ради, порядок та строки виборів її членів визначає загальні напрями діяльності банку, розглядає проекти кредитних та інших планів банку, затверджує плани доходів та витрат та прибутку банку, розглядає питання про відкриття та закриття філій банку та інші питання, пов'язані з діяльністю банку, його взаємовідносинами з клієнтами та перспективами розвитку.

Безпосередньо діяльністю комерційного банку керує правління. Воно несе відповідальність перед загальними зборами акціонерів та радою банку.

Банк «ПУМБ» прагне щоб кожен окремий клієнт відвідуючи будь-яке відділення банку був упевненим, що він зробив правильний вибір і отримав за свої гроші лише кращі послуги.

Банк надає суспільству правдиву і точну інформацію про свої процеси, продукти та послуги. ПУМБ постійно підвищує прозорість ведення бізнесу. Банк здійснює своєчасне розкриття повної та достовірної інформації, в т. ч. про своє фінансове становище і економічних показниках. Це дозволяє акціонерам і інвесторам приймати обґрунтовані рішення, а клієнтам мати необхідну інформацію про свого фінансового партнера.

[29]

2.2. Дослідження кадрової політики приватного міжнародного банку «ПУМБ»

Банк є інтелектуальним установою, в якому люди здійснюють економічну функцію, у зв'язку з чим виконувані операції в цій сфері також є інтелектуальним продуктом.

Виявлення особливостей та закономірностей формування кадрової політики комерційних банків, її реформування з метою поліпшення науково-методичного забезпечення кадрової роботи, розробка пропозицій щодо вдосконалення форм, методів, змісту роботи з трудовими ресурсами є пріоритетними напрямками у дослідженні особливостей кадрової політики комерційних банків.

Практична значущість визначається можливостями підвищення конкурентоспроможності комерційних банків у сучасних економічних умовах за рахунок покращення організаційно-економічних аспектів кадрової роботи.

Кадри є найбільшою цінністю. Банк прагне створити всі умови для того, щоб кадри прагнули працювати найефективніше.

Ефективне використання потенціалу працівників включає:

1. планування та вдосконалення роботи з персоналом;
2. підтримку та розвиток здібностей та кваліфікації працівників.

Основними завданнями кадрової служби банку є:

1. проведення активної кадрової політики;
 2. планування потреби банку персоналі;
 3. планування кількісного та якісного складу персоналу;
 4. забезпечення первинного розвитку, базового розвитку та додаткового професійного навчання;
 5. адаптація персоналу;
 6. розробка разом з іншими службами матеріальних та соціальних стимулів для ефективної роботи персоналу.
- [42, с.68]

На нарадах та планерках керівники оцінюють роботу різних відділень та груп. При позитивних результатах висловлюється подяка як окремим

працівникам, і групам. Система заохочення працівників банку включає моральну і матеріальну винагороду.

Проводиться планомірна робота з кадрами, з резервом для висування, що будується на таких організаційних формах, як підготовка кандидатів на висування за індивідуальними планами, навчання на спеціальних курсах та стажування на відповідних посадах.

Визначаючи сутність та роль кадрової політики в організації, приходимо до висновку, що вона є універсальним, загальним, об'єктивно існуючим феноменом.

Недоліки чи пасивний розвиток стратегії управління трудовими ресурсами пов'язані з малоефективним типом кадрової політики, що в результаті призводить до появи в процесі функціонування організації складнощів кадрової роботи, невиконання співробітниками принципів та норм організаційної поведінки.

Банк має власну кадрову політику. Її принципом є: «Кращі кадри – найкраща організація, кращої організації – найкращі кадри».

ПУМБ підбирає собі кадри за такими критеріями: порядність, ініціативність, висока професійність, чесність та прихильність до ідей організації. Банк вважає головним критерієм при роботі з кадрами - справедливе ставлення до всіх її співробітників, незалежно від їхньої статі та соціального статусу.

Демографічна політика спрямована на «омолодження» колективу та кадрового складу керівників та спеціалістів.

Оцінка персоналу - діяльність, що проводиться на різних етапах функціонування системи управління персоналом для різних цілей.

Обсяг роботи з вивчення структури персоналу банку дуже значний - він варіюється залежно від поставленої мети. У ході аналізу забезпеченості трудовими ресурсами проводять порівняння фактичної чисельності персоналу з попереднім періодом та штатною чисельністю звітного періоду за всіма класифікаційними групами. [29]

Забезпеченість трудовими ресурсами банку розрізі секторів характеризується даними, наведеними в аналітичній таблиці 2.1.

Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами визначається шляхом порівняння фактичної кількості працівників за категоріями та професіями за певний проміжок часу.

У таблиці 2.1 представлений аналіз забезпеченості трудовими ресурсами «ПУМБ» міста Нікополь

Таблиця 2.1 Аналіз забезпеченості трудовими ресурсами «ПУМБ» міста Нікополь

Категорії працюючих	Середньооблікова чисельність, чол.			Відхилення 2022 року від			
	2020	2021	2022	2020 рік		2021 рік	
				Чол (+/-)	Темп приросту, %	Чол (+/-)	Темп приросту, %
Спеціалісти, в т.ч.	252	248	226	-26	-10,32	-22	-8,87
Провідні спеціалісти	58	58	58	0	0,00	0	0,00
Головні спеціалісти	64	68	68	4	6,25	0	0,00
Спеціалісти I категорії	35	35	39	4	11,43	4	11,43
Спеціалісти II категорії	42	42	36	-6	-14,29	-6	-14,29
Спеціалісти III категорії	53	45	25	-28	-52,83	-20	-44,44
Інші працівники, зокрема:	64	53	54	-10	-15,63	1	1,89
- керівники	29	29	29	0	0,00	0	0,00
- адміністративно-технічний персонал.	35	24	25	-10	-28,57	1	4,17
Всього працюючих.	316	301	280	-36	-11,39	-21	-6,98

Джерело: власна розробка на основі досліджень.

Відповідно до розрахунків, проведених у табл. 2.1, за досліджуваний період загальне зниження чисельності інших працівників 2022 року порівняно з 2020 роком становило 11,39% (36 чол.).

У 2022 році порівняно з 2021 роком відбулося зниження чисельності адміністративно-технічного персоналу на 6,98% (21 чол.) внаслідок проведеної політики скорочення штату, у тому числі чисельність фахівців знизилася на 8,87% (22 чол.), у тому числі відбулося збільшення фахівців I категорії на 11,43% та зниження фахівців 2 та 3 категорії на 14,29 та 44,44% відповідно. Чисельність

інших працівників збільшилася на 1,89% (1 чол.), кількість керівників не змінилося.

Проаналізуємо динаміку структури персоналу «ПУМБ» в місті Нікополь

Таблиця 2.2 Аналіз динаміки структури персоналу «ПУМБ» в місті Нікополь

Категорії працюючих	Структура чисельності, %			Відхилення 2022 року від (+/-)	
	2020	2021	2022	2020 року	2021 року
Спеціалісти, в т.ч.	79,75	82,39	80,71	0,97	-1,68
Провідні спеціалісти	18,35	19,27	20,71	2,36	1,45
Головні спеціалісти	20,25	22,59	24,29	4,03	1,69
Спеціалісти категорії I	11,08	11,63	13,93	2,85	2,30
Спеціалісти категорії II	13,29	13,95	12,86	-0,43	-1,10
Спеціалісти категорії III	16,77	14,95	8,93	-7,84	-6,02
Інші працівники, зокрема:	20,25	17,61	19,29	-0,97	1,68
- керівники	9,18	9,63	10,36	1,18	0,72
- адміністративно-технічний персонал.	11,08	7,97	8,93	-2,15	0,96

Джерело: власна розробка на основі досліджень.

З аналізу структури чисельності працюючих у банку «ПУМБ» в місті Нікополь, випливає, що за період з 2020 по 2022 рік у структурі чисельності за всіма категоріями працюючих відбулися зміни: знизилася питома вага фахівців (на 1,68%), це зниження сталося внаслідок зниження питомої ваги фахівців 2 та 3 категорій у загальній чисельності адміністративно-технічного персоналу на 1,10 та 6,02% відповідно.

Питома вага інших працівників у період з 2020 по 2022 роки знизилася на 0,97%, зокрема питома вага керівників збільшилася на 1,18%, а питома вага адміністративно-технічного персоналу знизилася на 2,15%.

Істотний вплив на ефективність використання трудових ресурсів надають характер і рівень руху кадрів в банку. Показники руху кадрів ПУМБ у м. Нікополь за період з 2020 по 2022 рр. представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 Рух кадрів банку «ПУМБ» за 2020-2022 роки.

№ п/п	Показники	Од.вим.	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 року від (+/-)
-------	-----------	---------	----------	----------	----------	--------------------------------

						2020 року	2021 року
1	Середньооблікова чисельність всього	Чол.	316	301	280	-36	-21
2	- в т.ч. спеціалістів	Чол.	252	248	226	-26	-22
3	Прийнято на роботу всього	Чол.	16	16	24	8	8
4	- в т.ч. спеціалістів	Чол.	12	10	19	7	9
5	Звільнено з роботи всього	Чол.	31	37	45	14	8
6	- в т.ч. за власним бажанням	Чол.	28	29	32	4	3
7	- в т.ч. спеціалістів	Чол.	16	32	41	25	9
8	Коефіцієнт прийому кадрів всього (стр.3/стр.1)		0,051	0,053	0,086	0,035	0,033
9	- в т.ч. спеціалістів (стр.4/стр.2)		0,048	0,040	0,084	0,036	0,044
10	Коефіцієнт вибуття кадрів, всього (стр.5/стр.1)		0,098	0,123	0,161	0,063	0,038
11	- в т.ч. спеціалістів		0,063	0,129	0,181	0,118	0,052
12	Коефіцієнт обороту кадрів, всього (стр.3+стр.5)/стр.1		0,149	0,176	0,246	0,098	0,070
13	- в т.ч. спеціалістів (стр.4 + стр.7)/стр.2		0,111	0,169	0,265	0,154	0,096
14	Коефіцієнт плинності кадрів (стр.6/стр.1)		0,089	0,096	0,114	0,026	0,018

Джерело: власна розробка на основі досліджень.

Аналіз розрахунків, поданих у табл. 2.3 показує, що у характері руху кадрів за період з 2020 по 2022 рік відбулися зміни.

У 2022 році коефіцієнт прийому кадрів збільшився на 0,033 пунктів порівняно з 2020 роком. Коефіцієнт вибуття кадрів у 2022 році збільшився на 0,038 пунктів порівняно з 2020 роком та склав 0,161.

Збільшення кількості звільнених з Банку за власним бажанням працівників (у 2022 р. на 4 працівників більше, ніж у 2020 р. та на 16 працівників більше, ніж у 2021 р.) свідчить про те, що у персонал Банку не задоволений рівнем оплати праці та умовами праці.

Одним із принципів оплати праці є перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати.

Проаналізуємо, як дотримується даний принцип у «ПУМБ» міста Нікополь

Таблиця 2.4 Аналіз заробітної плати працівників банку «ПУМБ» за 2020-2022рр.

№ п/п	Показники	2020 год	2021 год	2022 год	Відхилення показника, (%)	
					2020 р.	2021 р.
1	2	3	4	5	6	7
1	Обсяг надання послуг у порівнянних цінах, тис. грн.	320887,7	322049,2 0	322 096,2	100,36	100,01
2	Річний фонд оплати праці, тис. грн.	98 887,0	94 883,50	89 098,54	95,95	93,90
3	Середньооблікова чисельність працівників, чол.	316	301	280	95,25	93,02
4	Середньорічне вироблення одного працівника, тис. грн.	1015,47	1069,93	1150,34	105,36	107,52
5	Середньорічна заробітна плата одного робітника, тис.грн.	312,93	315,23	318,21	100,73	100,95
6	Заробітна плата на 1 гривню наданих послуг, грн.	0,31	0,29	0,28	95,61	93,89
7	Коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати	-	1,10	1,14	-	104,27

Джерело: власна розробка на основі досліджень.

Розрахунки показують, що витрати заробітної плати на 1 гривню реалізації послуг у 2020 році порівняно з 2021 та 2022 роками були значно вищими і становили 0,31 гривень на гривню реалізованих послуг (так, у 2021 р. цей показник знизився до 0,29 гривень, а 2022 р. – 0,28 гривень).

Аналізуючи дані із заробітної плати (табл. 2.4), можна зробити висновок про те, що у банк ПУМБ у місті Нікополь, за період 2021-2022 р.р. темпи зростання продуктивності праці були вищими за темпи зростання середньорічної заробітної плати.

Вікова структура банку також може мати значущий вплив на мотивацію працівників і взагалі на ефективність роботи організації. Ось деякі аспекти, які варто враховувати:

Міжпокоління та досвід:

Обмін досвідом: Створення механізмів обміну досвідом між поколіннями дозволяє старшим працівникам відчувати себе корисними та цінними для

команди. Молодші працівники отримують можливість вчитися із досвіду, що сприяє їхньому професійному розвитку.

Менторство: Встановлення програм менторства допомагає молодшим працівникам адаптуватися до банківського середовища, забезпечуючи їм необхідну підтримку та поради.

Різноманітність поглядів:

Творчість та інновації: Запровадження методів стимулювання творчості дозволяє різним віковим групам вносити свої унікальні підходи до вирішення завдань та створювати інноваційні рішення.

Розвиток гнучких команд: Створення груп, де працюють представники різних вікових груп, може стимулювати колективне мислення та сприяти виникненню новаторських ідей.

Підвищення зацікавленості та пристосування:

Кар'єрні можливості: Забезпечення всіх працівників різними шляхами кар'єрного росту, враховуючи їхні індивідуальні потреби та амбіції, сприяє стабільності та мотивації.

Програми навчання: Запуск різноманітних програм навчання, які враховують покоління та вікові особливості, може підвищити інтерес до професійного розвитку.

Робочий клімат і комунікація:

Взаєморозуміння: Встановлення відкритого спілкування та системи обміну інформацією, які враховують різні стилі комунікації, допомагає уникнути конфліктів та підвищити взаєморозуміння.

Комунікаційні тренінги: Надання тренінгів з ефективної комунікації може покращити міжпоколіннєву взаємодію та зменшити можливі конфлікти.

Баланс роботи та особистого життя:

Гнучкість графіку: Надання можливості для гнучкого графіку роботи може полегшити обіг усім працівникам, забезпечуючи більший контроль над робочим часом та покращуючи баланс між роботою і особистим життям.

Враховуючи ці аспекти, банк може побудувати більш ефективне та мотивоване робоче середовище, сприяючи спільній меті та успіху організації.

Огляд вікової структури також становить значний інтерес, так як помітне порушення у віковій структурі персоналу може змінити психо-соціологічну рівновагу всередині підприємства та створити серйозні проблеми найму робочої сили.

Таблиця 2.5 Огляд вікової структури

Вік	Кількість, чол.	Пт.вага, %
До 30 років	152	54,29
Від 30 до 50 років	58	20,71
Від 50 до 60 років	50	17,86
Понад 60 років	20	7,14
Разом	280	100,00

Джерело: власна розробка на основі даних підприємства.

Як видно з таблиці 2.5, на кінець 2022 року в банку працює в основному персонал найпрацездатнішого віку до 30 років -152 чол., та від 30 до 50 (55) років – 58 чол. Водночас 50 осіб передпенсійного віку та 20 осіб продовжують працювати перебуваючи на пенсії.

Основні етапи, що визначають зміст процесу оцінки при добірці персоналу, включають:

1. Аналіз анкетних даних.
2. Наведення довідок про випробуваного працівника (за місцем колишньої роботи чи навчання).
3. Перевірочні випробування.
4. Співбесіда.

Завдання керівника кадрової служби, здійснює оцінку кандидатів прийому працювати, полягає, по суті, у тому, щоб відібрати такого працівника, який може досягти очікуваного банком результату.

Необхідно наголосити, що персонал відіграє велику роль в отриманні прибутку. Завдяки ефективну систему мотивації у банку, працівники прагнуть забезпечити максимальну реалізацію банківських послуг і товарів, що тягне у себе рентабельну роботу цієї організації.

Підсумовуючи, слід зазначити, що у 21 столітті у діяльності будь-якої організації першорядну роль набувають її співробітники. Відображенням цього у галузі науки та освіти служить бурхливий розвиток та широке поширення знань у галузі управління персоналом.

Як машина не може рухатися без мотора, так і управління організацією неможливо без людей, які приводять її в дію, є серцем, мотором. Саме люди приводять у дію наявні в розпорядженні будь-якої організації верстати, машини, фінанси, сировину та ін. І як двигун автомобіля, так і персонал організації може працювати по-різному. Налагодити ефективну роботу цього "мотора" і є найпершим завданням керівництва.

2.3. ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПРИВАТНОГО МІЖНАРОДНОГО БАНКУ ПУМБ

Для забезпечення відповідності структури та потенціалу трудових ресурсів мінливим напрямам діяльності організації необхідно вести моніторинг руху персоналу, планувати і реалізовувати певні кадрові заходи. Результати моніторингу сприятимуть обґрунтованій діагностиці та прогнозуванню стану кадрової забезпеченості організації та попередження проблем руху персоналу, що виникають у зв'язку з цим.

Ефективність реалізації кадрової політики в організації слід порівняти з якістю роботи трудових ресурсів на всіх рівнях управління в організації, включаючи кадрову службу, лінійних керівників, вища ланка управління, розрахунок ефективності діяльності яких здійснюється за допомогою загального інтегрального показника - індексу задоволеності персоналу трудовими відносинами та корпоративною системою праці Розрахунок являє собою суму

об'єктивних та суб'єктивних показників трудових відносин та якості праці, отриманих методами опитування співробітників та оцінки їх думки щодо розглянутих проблем.

Щоб оцінити систему мотивації діяльності працівників приватного міжнародного банку ПУМБ, необхідно врахувати кілька ключових аспектів. Ось деякі з них:

Фінансова компенсація: Це один із основних аспектів мотивації працівників. Якщо банк пропонує конкурентні заробітні плати, бонуси та інші фінансові стимули, це може бути важливим чинником для привертання та утримання висококваліфікованих працівників.

Кар'єрні можливості: Чи існують для працівників можливості для кар'єрного зростання та розвитку в банку? Чи надається навчання та підвищення кваліфікації?

Робоча атмосфера та корпоративна культура: Якщо працівники відчують підтримку, комфорт та взаємоповагу в колективі, це може позитивно впливати на їхню продуктивність та мотивацію.

Система оцінки та винагород: Як часто проводяться оцінки працівників? Які критерії використовуються для визначення винагороди та премій?

Соціальні програми та пільги: Наявність соціальних програм, таких як медичне страхування, пенсійні внески, компенсації за здоров'я тощо, може бути важливою частиною системи мотивації.

Зворотній зв'язок та участь у прийнятті рішень: Чи мають працівники можливість висловити свої ідеї та думки щодо поліпшення робочих процесів та умов?

Програми навчання та розвитку: Наявність можливостей для навчання, саморозвитку та підвищення кваліфікації може бути суттєвим чинником мотивації.

Рекомендації та відгуки працівників: Важливо враховувати думки та відгуки самих працівників щодо системи мотивації та умов праці.

Для аналізу та оцінки системи мотивації персоналу банку ПУМБ спершу проведемо SWOT і PEST аналізи.

Проводячи цей аналіз, враховуються такі групи факторів: політико-правові; економічні; технологічні; соціокультурні.

Таблиця 2.6 PEST - аналіз

Політико-правові фактори	Економічні чинники	Технологічні чинники	Соціокультурні фактори
Податкова політика	Вартість товарів/послуг	Розвиток технологій (НТП)	Кількість споживачів
Патентне законодавство	Рівень інфляції	Політика держави у галузі нових технологій	Рівень життя населення
Політична стабільність у країні	Вартість оренди приміщення		Прихильність до вітчизняного виробника
Контроль над цінами та заробітною платою	Рівень безробіття		Економія енергії

Джерело: власна розробка на основі досліджень.

Далі необхідно визначити фактори мікросередовища підприємства. Тут слід використовувати критерії оцінки діяльності Банку із боку зацікавлених груп.

Покупці, урядові органи, кредитори, конкуренти та громадськість є зацікавленими особами підприємства ПУМБ. Розглянемо вплив цих чинників діяльність підприємства.

1. Покупці:

- ціна, яка відповідає якості;
- високий рівень сервісу;
- доступність послуг.

2. Кредитори:

- надійність;
- впевненість;
- своєчасне виконання контрактів.

3. Конкуренти:

- низька швидкість проникнення на галузеві ринки;
- зниження обсягу продажу.

4. Суспільність:

- охорона навколишнього середовища;
- благодійність;
- створення робочих місць;
- спонсорство;
- внесок у розвиток суспільства у вигляді сплати податків.

Далі перейдемо до визначення ваги факторів для підприємства та проведемо оцінку готовності підприємства до реакції на дані фактори зовнішнього середовища на основі форми EFAS.

Таблиця 2.7 EFAS - аналіз

Зовнішні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4
Можливості:			
1.Сприятливий демографічний клімат	0,15	4	0,6
2.Політична стабільність	0,01	1	0,01
4. Розвиток економіки	0,15	3	0,45
Загрози:			
1. Ціни на енергоресурси	0,1	2	0,2
2. Конкуренція на зовнішньому ринку	0,15	4	0,6
4. Низький рівень сервісу	0,01	1	0,01
5.Нові технології конкурентів	0,2	4	0,8
6. Зниження активності споживачів	0,03	2	0,06
Разом:	1,00		2,73

Дані EFAS - аналізу показують, наскільки підприємство готове до умов впливу зовнішнього середовища. На даний момент підприємство ПУМБ готове добре, про що свідчать перелічені вище числа (2,73).

Перспективи зростання галузі та стадії її життєвого циклу:

Перспективи зростання:

- ця галузь продовжуватиме зростати, оскільки зростає попит на дані послуги;

Тенденції розвитку галузі:

- розширення асортименту послуг.

Ключові фактори успіху:

- наявність кваліфікованого персоналу;

Наразі проаналізуємо споживачів підприємства.

Основними споживачами послуг, що надаються банком ПУМБ, є фізичні та юридичні особи.

Визначимо сильні та слабкі сторони в галузі управління персоналом, а також загрози та можливості, результати відобразимо у матриці SWOT – аналізу.

Таблиця 2.8 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПУМБ (SWOT-аналіз)

Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище
Можливості:	Сильні сторони:
1.Наявність кращої стратегії у сфері персоналу та кадрової політики проти конкурентами. 2.Можливість залучення великої кількості кандидатів на вакантні посади. 3.Високий рівень продуктивності праці проти конкурентами. 4.Сприятливий імідж організації у покупців. 5. Приємні у спілкуванні, доброзичливі співробітники та ін.	1.Достатні фінансові ресурси, що виділяються для управління персоналом. 2. Наявність системи соціального захисту. 3. Хороші умови праці. 4.Високий рівень компетентності керівників.
Загрози:	Слабкі сторони:
1.Слабкі позиції у сфері кадрової політики проти конкурентами. 2. Вивільнення робочих місць через скорочення обсягу реалізації послуг та ін. 3. Погіршення системи соціального забезпечення у місті.	1.Нерозвинена система мотивування персоналу до трудової діяльності. 2. Низький рівень задоволеності працею у працівників. 3. Недоліки на рівні оплати праці проти конкурентами. 4.Відсутність системи службового просування.

Джерело: власна розробка на основі досліджень.

Після складання конкретного списку слабких і сильних сторін організації в галузі персоналу, а також загроз і можливостей слідє етап встановлення зв'язків між ними. Для цього складемо матрицю SWOT.

Таблиця 2.9 Матриця Томпсона-Стрікланда для проведення SWOT-аналізу

	Можливості:	Загрози:
	1.Наявність кращої стратегії у сфері персоналу та кадрової політики проти конкурентами. 2. Можливість залучення великої кількості кандидатів на вакантні посади.	1. Слабкі позиції у сфері кадрової політики проти конкурентами. 2. Вивільнення робочих місць через скорочення обсягу реалізації продукції та ін. 3. Погіршення системи

	3. Високий рівень продуктивність праці проти конкурентами. 4. Сприятливий імідж організації в покупців. 5. Приємні у спілкуванні, доброзичливі співробітники та ін. 6. Побудова ефективної системи мотивації праці.	соціального забезпечення у місті. 4. Поява нових конкурентів.
Сильні сторони:	Сила та можливості:	Сила та загрози:
1. Достатні фінансові ресурси, виділені на управління персоналом. 2. Наявність системи соціального захисту. 3. Хороші умови праці. 4. Високий рівень компетентності керівників.	1. Достатні фінансові вкладення, виділені управління персоналом дозволить побудувати ефективну систему мотивації праці. 2. Гарні умови праці підвищать рівень продуктивність праці проти конкурентами. 3. Наявність системи соціального захисту залучить велику кількість кандидатів на вакантні посади.	1. Поява конкурентів викличе додаткові витрати фінансових ресурсів.
Слабкі сторони:	Слабкості та можливості:	Слабкості та загрози:
1. Нерозвинена система мотивування персоналу до праці. 2. Низький рівень задоволеності працею працівників. 3. Недоліки на рівні оплати праці проти конкурентами. 4. Відсутність системи службового просування.	1. Побудова ефективної системи мотивації розвине систему мотивування персоналу до праці та підвищить рівень продуктивність праці проти конкурентами. 2. Високий рівень продуктивність праці підвищить рівень оплати праці проти конкурентами.	1. Недоліки на рівні оплати праці проти конкурентами збільшить вивільнення робочих місць через скорочення обсягу реалізації. 2. Нерозвинена система мотивування персоналу до праці послабить позиції у сфері кадрової політики проти конкурентами.

Головним та основним мотиваційним фактором у банку ПУМБ є оплата праці, яка виробляється на основі встановлених окладів.

Таким чином, згідно з таблицею 2.9 сильні сторони підприємства допоможуть досягти таких можливостей:

- Достатні фінансові вкладення, виділені управління персоналом дозволить побудувати ефективну систему мотивації праці.
- Хороші умови праці підвищать рівень продуктивність праці проти конкурентами.

- Наявність системи соціального захисту залучить велику кількість кандидатів на вакантні посади.

Загрози підприємства полягає у появі конкурентів, що викличе додаткові витрати фінансових ресурсів.

Побудова ефективної системи мотивації розвине систему мотивування персоналу до праці і підвищить рівень продуктивності праці проти конкурентами. Високий рівень продуктивності праці підвищить рівень оплати праці проти конкурентами.

Далі проведемо аналіз системи мотивації для банку ПУМБ.

У таблиці 2.10 представлено динаміку окладів на місяць спеціалістів за період 2020-2022 років.

Таблиця 2.10 Аналіз динаміки посадових окладів спеціалістів, грн.

№ п/п	Категорії спеціалістів	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміни 2021/2020		Зміни 2022/2021	
					+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Провідні спеціалісти	12000	12679	13370	1370	11,42	691	5,45
2	Головні спеціалісти	11790	12098	12420	630	5,34	322	2,66
3	Спеціалісти категорії I	9021	9340	10890	1869	20,72	1550	16,60
4	Спеціалісти категорії II	8650	8750	9050	400	4,62	300	3,43
5	Спеціалісти категорії III	6990	7132	7505	515	7,37	373	5,23

Джерело: власна розробка на основі досліджень.

Відповідно до таблиці 2.10 посадові оклади всіх категорій фахівців мають тенденцію до збільшення. Посадовий оклад провідного фахівця збільшився 2021 року на 11,42%, а 2022 року на 5,45% і становить 13370 грн.

Посадовий оклад головного спеціаліста у 2022 році збільшився на 322 грн. (2,66%) і становив 12 420 грн. Оклад фахівця 1 категорії збільшився у 2022 році на 300 грн. і становив 10890 грн. Оклад фахівця 2 категорії становив 9050 грн., що на 3,43% більше ніж у 2021 році. І оклад фахівців 3 категорії становив 7505 грн.

Таблиця 2.11 Аналіз динаміки середньої вартості стимулюючих виплат від окладу 1 спеціаліста за 2020-2022 роки.

№ п/п	Категорії спеціалістів	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміни +/-	
					2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7
1	Провідні спеціалісти	11987,6	12482,3	13540,6	494,7	1058,3
2	Головні спеціалісти	11694,2	12302,6	12938,7	608,4	636,1
3	Спеціалісти I категорії	9459,2	9713,6	10789,5	254,4	1075,9
4	Спеціалісти II категорії	7274,2	7937,5	7953,9	663,3	16,4
5	Спеціалісти III категорії	4161,0	6735,8	7009,7	2574,7	273,9

Джерело: власна розробка на основі досліджень.

Відповідно до таблиці 2.11, можна сказати, що середня вартість стимулюючих виплат на одного провідного фахівця у 2021 році становила 12482,3 тис. грн., що на 494,7 тис. грн. більше порівняно з 2020 роком. А в 2022 році цей показник збільшився на 1058,3 тис. грн. і становив 13540,6 тис. грн.

Середня вартість стимулюючих виплат основних фахівців має тенденцію до збільшення. У 2022 році цей показник збільшився на 636,1 тис. грн. і становив 12938,7 тис. грн.

Середня вартість стимулюючих виплат спеціалістів 1 категорії має тенденцію до збільшення. У 2021 та 2022 рр. даний показник становив 9713,6 та 10789,5 тис. грн. відповідно.

Найменша середня вартість стимулюючих виплат спостерігається у фахівців 2 категорії, у 2022 році цей показник склав 7009,7 тис. грн.

Далі проаналізуємо задоволеність працівників методами стимулювання праці. Даний аналіз проведемо на основі результатів одержаних в результаті опитування фахівців. В опитуванні брали участь 226 спеціалістів. Анкета опитування представлена у додатку 1.

Таблиця 2.12 Результати опитування працівників про задоволеність методами матеріального стимулювання праці, %

Питання	Задоволеність	Скоріше задоволені чим незадоволені	Важко відповісти	Скоріше задоволені, чим незадоволені	Не задоволені
Розмір посадового	24,78	14,16	7,96	33,63	19,47

окладу					
Розмір матеріальних виплат зокрема:					
-розмір виплат за інтенсивність та високі результати роботи	33,63	9,29	0,00	23,89	33,19
-розмір виплат за якість виконуваних робіт	19,91	14,16	8,41	14,60	42,92
-розмір виплат за стаж безперервної роботи, вислугу років	49,56	38,50	0,00	3,10	8,85
-розмір преміальних виплат за підсумками роботи	16,37	14,60	8,41	43,81	16,81
- розмір одноразової премії за виконання важливих та особливо важливих робіт	51,33	23,89	0,00	9,29	15,49
-розмір одноразової премії до ювілейних дат, проф. свят	67,70	5,31	2,21	10,18	14,60

Джерело: власна розробка на основі досліджень.

Згідно з отриманими результатами було виявлено, що загалом фахівці не задоволені розміром посадового окладу. 24,78% спеціалістів задоволені розміром посадового окладу. 14,16% швидше задоволені, ніж незадоволені. 7,96% фахівців важко відповісти. 33,63% - швидше не задоволені, ніж задоволені, та 19,47% фахівців не задоволені розміром посадового окладу.

Загалом за таблицею, можна сказати, що фахівці задоволені розмірами виплат за стаж, розмірами одноразових премій за виконання важливих та особливо важливих робіт та розмірами виплат до ювілейних дат та професійних свят. За іншими виплатами стимулюючого характеру фахівці не задоволені: виплати за високі результати, розміри виплат за якість, розмір виплат за підсумками роботи.

Таблиця 2.13 Аналіз витрат на нематеріальне стимулювання, тис. грн.

№ п/п	Види нематеріального стимулювання	Витрати на нематеріальне стимулювання			Зміни 2021/2020		Зміни 2022/2021	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9

1	Грамоти, медалі	70	73	79	3	104,29	6	108,2
---	-----------------	----	----	----	---	--------	---	-------

Джерело: власна розробка на основі досліджень.

Згідно з таблицею 2.13, витрати на нематеріальне стимулювання у 2021 році склали 73 тис. грн., що на 4,29% більше ніж у 2020 році. У 2022 році знову відбулося збільшення цього показника і він становив 79 тис. грн., Що на 8,2% більше, ніж у 2021 році.

Далі проаналізуємо результати опитування з нематеріальних стимулів (див. табл. 2.14). Анкета представлена у додатку 2.

Таблиця 2.14 Результати опитування з нематеріальних стимулів

№ п/п	Питання	Так	Ні
1	2	3	4
1	Чи знаєте ви про види моральних заохочень, що існують у вашій організації?	123	103
2	Чи потрібні різні види морального заохочення?	208	18
3	Які види морального заохочення потрібні?		
	- усна подяка	34	192
	-почесне звання	84	142
	-грамоти	86	140
	-дошка пошани	187	39

Джерело: власна розробка на основі досліджень.

Отже, згідно з таблицею 2.14 54,42% фахівців ознайомлені з методами морального стимулювання. Також більшість фахівців, а саме 92,04% вважають, що наявність морального стимулювання необхідна у ПУМБ. Щодо видів морального заохочення, то більшість респондентів вважають у ПУМБ необхідна дошка пошани, решта видів, таких як усна подяка, почесне звання та грамоти не особливо важливі.

В результаті проведеного аналізу були виявлені такі проблеми у галузі управління персоналом банківської сфери:

1) відсутність налагоджених технологій взаємодії служби управління персоналом із провідними структурними підрозділами банку;

2) неоптимальність філіальної мережі комерційних банків, якісно-кількісного складу трудових ресурсів;

3) невідповідність методів планування потреби у трудових ресурсах та методів оцінки результатів трудової діяльності персоналу сучасним реаліям.

Зазначені недоліки управління трудовими ресурсами банку можуть ускладнити процеси реформування організації. Перелічені вище проблеми у сфері управління персоналом кредитно-фінансових організацій поки що залишаються гостроактуальними.

Для усунення наявних недоліків у кадровій політиці банку необхідно розробляти ефективну стратегію розвитку, яка дозволить повною мірою використовувати наявний в установі кадровий потенціал.

Стратегія розвитку банку має ґрунтуватися на нормативно-правовій базі, методичних документах, що визначають специфіку управління персоналом, до яких слід віднести: Кодекс корпоративної етики банку, Кадрову стратегію банку, Програму кар'єрного зростання персоналу, Стандарт роботи співробітників офісу».

Додаткові аспекти та підходи, які можна врахувати для удосконалення кадрової політики в банківській сфері в Україні, включають:

Зосередження на розвитку лідерів:

Лідерські програми: Запровадження програм розвитку лідерів, спрямованих на ідентифікацію та розвиток талановитих керівників, може забезпечити стале лідерство в банку.

Лідерські тренінги та курси: Пропозиція спеціальних навчальних заходів для керівників на всіх рівнях допоможе підвищити їхні навички управління та лідерства.

Вдосконалення системи винагород та бонусів:

Диференціація за здобутками: Встановлення чіткої системи винагород за досягнення та високі результати може стимулювати працівників до високих витрат енергії та зусиль.

Гнучкі системи бонусів: Запровадження гнучких та індивідуалізованих систем бонусів, які враховують особистий внесок кожного працівника, може бути ефективним.

Зміцнення етики та корпоративної відповідальності:

Етичні кодекси: Розвиток і впровадження етичних кодексів та стандартів може підняти рівень корпоративної відповідальності та створити позитивний імідж банку.

Участь у соціальних ініціативах: Активна участь банку у соціальних та благодійних ініціативах може покращити сприйняття банку як соціально відповідального партнера.

Застосування технологій для покращення управління персоналом:

Використання HR-технологій: Впровадження сучасних систем управління персоналом та HR-аналітики може полегшити процеси найму, оцінки та мотивації.

Електронні платформи для навчання: Забезпечення доступу до електронних платформ для самонавчання може полегшити розвиток навичок та підвищити кваліфікацію персоналу.

Активна комунікація та залучення персоналу:

Відкрита комунікація: Забезпечення відкритої та прозорої комунікації щодо стратегій банку, цілей та очікувань може залучити персонал до спільної мети.

Залучення до прийняття рішень: Врахування думки та ідеї працівників при прийнятті важливих рішень може підвищити їхню відчуття власної важливості в організації.

Ці підходи можуть слугувати основою для створення системної та ефективної кадрової політики в банківській сфері в Україні, пристосованої до умов глобалізації та вищих стандартів управління персоналом.

Кадрова політика повинна здійснюватися в галузях найму, навчання та розвитку персоналу, мотивації та оплати праці, оцінки персоналу, формування корпоративної культури та підтримки сприятливого іміджу організації, впровадження досягнень інформаційних технологій.

Тільки системна робота з усіх вищевказаних напрямів може забезпечити ефективну матеріальну та моральну мотивацію, задоволеність роботою та високу продуктивність діяльності персоналу.

Аналіз особливостей організації банківської сфери за умов глобалізації дозволив виділити такі напрями кадрової політики:

- Вдосконалення процедур підготовки, підвищення кваліфікації персоналу, роботи з підготовки кадрового резерву;
- Підвищення соціальної відповідальності банківського бізнесу та значущості етичних стандартів банківської сфери;
- Оцінка нематеріальних факторів мотивації, що впливають на формування соціально-трудових відносин;
- Кадровий аудит практики управління трудовими ресурсами та кадрової політики;
- Розробка моделі компетенцій по кожній групі посад, впровадження комплексної оцінки персоналу;
- Організація системи соціального партнерства, пов'язаного з соціальним аудитом, якісною роботою профспілкових органів і т. д.

Таким чином, використання системи мотивації, що ґрунтується на ключових показниках ефективності діяльності співробітників в умовах конкретного комерційного банку («ПУМБ»), дозволило забезпечити внутрішній мотиваційний клімат, що сприяє розвитку взаємозв'язку цілей банку з розвитком кадрового потенціалу.

Виміряти ефективність роботи співробітників, у тому числі у фінансових показниках, стимулювати працівників, які мають різний мотиваційний профіль, застосовуючи матеріальні та нематеріальні види мотивації та їх комбінації.

Безумовно, остаточна оцінка впливу мотивації на трудові ресурси, що ґрунтується на нових підходах, системах показників, потребує перевірки часом, додаткових досліджень результативних параметрів. У цьому доцільно продовжити вивчення динаміки, з якою змінюється ефективність роботи комерційних банків, впроваджують мотиваційні нововведення.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2:

У даному розділі дипломної роботи, було зроблено аналіз мотиваційної діяльності персоналу, на прикладі комерційного банку «ПУМБ».

Публічне акціонерне товариство «Перший український міжнародний банк» було засновано у листопаді 1991 року, а його функціонування розпочалося в квітні 1992 року. За весь період існування банку, його ключовий акціонер залишається незмінним.

Банк пропонує широкий спектр послуг як юридичним, так і фізичним особам, включаючи розрахунково-касове обслуговування, кредитування, облігаційні та вексельні позики, послуги на фондовому ринку, інтернет-банкінг тощо.

Основними клієнтами банку є підприємства в різних секторах промисловості, а також компанії інвестиційної діяльності. Кредитування юридичних осіб складає більшість кредитного портфеля банку, а депозити юридичних осіб становлять значну частину депозитів.

Структура активів банку включає кредити клієнтам, розрахунки та кошти, готівкові кошти, дебіторську заборгованість, основні засоби та нематеріальні активи.

За аналізом даних, представлених у таблицях, можна зробити кілька важливих висновків щодо кадрової політики та оплати праці у банку «ПУМБ» в місті Нікополь:

За період з 2020 по 2022 роки спостерігалось загальне зниження чисельності персоналу у 2022 році на 11,39% в порівнянні з 2020 роком та на 6,98% у порівнянні з 2021 роком. Це було спричинено політикою скорочення штату.

Питома вага фахівців знизилася на 1,68%, особливо це стосується фахівців 2 та 3 категорій.

Питома вага службовців також зменшилася на 0,97%, але кількість керівників залишилася незмінною.

У 2022 році коефіцієнт прийому кадрів збільшився, а коефіцієнт вибуття кадрів також зріс.

Збільшення кількості працівників, які звільнилися за власним бажанням, свідчить про незадоволеність рівнем оплати праці та умовами праці.

Витрати заробітної плати на 1 гривню реалізації послуг виросли в 2020 році, але зменшилися в 2021 та 2022 роках.

Продуктивність праці зростає швидше, ніж середньорічна заробітна плата.

На кінець 2022 року в банку працює найбільше персоналу найпрацездатнішого віку (до 30 років та від 30 до 50 років), проте також є працівники передпенсійного віку та ті, хто працює після пенсії.

Посадові оклади усіх категорій фахівців показують тенденцію до зростання в 2022 році. Найбільше збільшився оклад провідного фахівця.

В результаті проведеного аналізу були виявлені такі проблеми у галузі управління персоналом банківської сфери:

1) відсутність налагоджених технологій взаємодії служби управління персоналом із провідними структурними підрозділами банку;

2) неоптимальність філіальної мережі комерційних банків, якісно-кількісного складу трудових ресурсів;

3) невідповідність методів планування потреби у трудових ресурсах та методів оцінки результатів трудової діяльності персоналу сучасним реаліям.

Зазначені недоліки управління трудовими ресурсами банку можуть ускладнити процеси реформування організації. Перелічені вище проблеми у сфері управління персоналом кредитно-фінансових організацій поки що залишаються гостроактуальними.

Для усунення наявних недоліків у кадровій політиці банку необхідно розробляти ефективну стратегію розвитку, яка дозволить повною мірою використовувати наявний в установі кадровий потенціал.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ МІЖНАРОДНОГО БАНКУ «ПУМБ»

3.1 ВЕКТОРИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ БАНКУ

Аналіз ефективності проведених змін – обов'язкова частина роботи генерального директора, він проводиться раз на півроку, зазвичай у наприкінці сезону. Оцінка ефективності системи нематеріальної стимулювання дається на підставі:

- результатів анонімного анкетування;
- показників зацікавленості співробітників у конкретних програмах (кількість користувачів; наприклад, кількість співробітників, які користувалися санаторно-курортними путівками, їх відгуки);
- коефіцієнта плинності кадрів.

Як показує кадрова практика, під час підбору персоналу доцільно враховувати бажаний для організації мотиваційний профіль претендентів. Також,

слід зазначити, що далеко не завжди стоїть приймати на роботу висококласних спеціалістів, вимоги до посади яких значно вже їхні професійні навички. [31, с.61]

Для організації зручніше керувати (отже, і будувати мотивацію) такими фахівцями, у яких вимоги до посади вищі за них кваліфікації та досвіду, оскільки набуття необхідного досвіду та навичок роботи для них є, само по собі, потужним мотиваційним фактором.

На етапі адаптації персоналу з метою мотивації необхідно приділяти особливу увагу створенню престижу, іміджу організації, організаційної культури, побудові системи внутрішніх комунікацій. Для полегшення процесу введення нових співробітників на посаду, в організації необхідно організувати вступне навчання (розміщення на корпоративному сайті загальної інформації про організацію, норм та правил поведінки, посадових обов'язків, специфіки роботи).

Найшвидшою соціально-психологічною та професійною адаптації, з погляду, сприяє наставництво.

Процес навчання персоналу мотивує співробітників підвищення кваліфікації, отже, передбачає їх зростання службовими сходами. [32, с. 18]

Розробка плану навчання в ПУМБ з урахуванням планування кар'єри співробітників також є актуальним завданням при впровадженні системи мотивації персоналу. Однак, до мотивування персоналу шляхом підвищення по службі слід ставитись обережно.

Кар'єрне зростання для багатьох може бути дуже потужною рушійною силою, але перш ніж вдатися до нього, слід переконатися, що людина справді впорається із обов'язками на новій посаді. Адже чудовий фахівець може виявитися неефективним начальником відділу, і в результаті замість заохочення доведеться звільняти людину чи знижувати до попередньої посади, що неминуче створить йому найсильніший дискомфорт.

Існують певні проблеми та перспективи вдосконалення нематеріального стимулювання::

Проблеми нематеріального стимулювання:

Суб'єктивність оцінки: Визначення того, що саме вважати нематеріальним стимулом, може бути суб'єктивним. Те, що одному працівнику виглядає як цінний стимул, іншому може не виглядати таким.

Неоднозначність результатів: Важко виміряти конкретний внесок нематеріальних стимулів у підвищення продуктивності. Вони можуть виявитися менш очевидними, ніж фінансова винагорода.

Різноманітність потреб: Різні працівники мають різні потреби та мотиватори. Те, що одному підходить, може не відповідати потребам іншого.

Нестабільність: Деякі нематеріальні стимули можуть бути нестабільними та тимчасовими, що може призвести до зниження мотивації після їх закінчення.

Перспективи вдосконалення нематеріального стимулювання:

Персоналізація: Використання аналітики та даних може допомогти краще розуміти індивідуальні потреби та вподобання працівників, що дозволить забезпечити більш ефективний нематеріальний стимул.

Зосередженість на розвитку: Надання можливостей для навчання, саморозвитку та кар'єрного росту може стати потужним стимулом для багатьох працівників.

Визнання та похвала: Встановлення системи внутрішнього та зовнішнього визнання може допомогти стимулювати працівників через підтримку їхньої самооцінки та самоцінності.

Збалансованість роботи та життя: Створення сприятливого середовища, що сприяє збалансованому розвитку робочого та особистого життя, може бути привабливим нематеріальним стимулом.

Створення місії та цінностей: Впровадження місійних цінностей та важливості роботи для суспільства може надихнути працівників та надати їм внутрішню мотивацію.

Узагалі, нематеріальне стимулювання має великий потенціал для підвищення продуктивності та задоволеності працівників, але його ефективність залежить від ретельного аналізу індивідуальних потреб та впровадження збалансованих стратегій стимулювання.

[33, с.19]

В результаті аналізу було виявлено, що співробітники банку "ПУМБ", які отримують як оплату фіксований оклад, орієнтовані лише на формальне виконання своїх посадових обов'язків і при цьому абсолютно не мотивовані на розвиток, на підвищення якості та ефективності виконуваних робіт, збільшення обсягів виконуваних операцій. У той же час стратегії розвитку всіх сучасних компаній передбачають і зростання обсягів, і підвищення якості продукції та послуг, і підвищення ефективності, і це очікується від її працівників.

На сьогоднішній день велике поширення на практиці набула теорія оцінки рівня кваліфікації та компетенцій за системою ключових показників ефективності діяльності (KPI), якою ми плануємо користуватися. Вона вибудовує залежність оцінку результатів праці від оцінки складності посади, кваліфікації та потенціалу співробітників.

KPI (Key Performance Indicator) - це показник досягнення успіху у певній діяльності чи досягненні певних цілей. Можна сміливо сказати, що KPI - це кількісно вимірний індикатор фактично досягнутих результатів.

Надалі на оцінці складності посади буде збудовано систему заробітної плати, переглянуто структуру організації за допомогою кодування одержаних результатів оцінки KPI.

На українській мові KPI найбільше часто перекладається як "ключовий показник ефективності", що є не цілком коректним: ефективність характеризує співвідношення між досягнутим результатом і витраченими ресурсами, а за допомогою KPI можна вимірювати й інші параметри. Більш правильним є переклад "Ключовий показник діяльності".

При використанні KPI стає чіткою та прозорою система мотивації: оскільки фіксуються планові та фактичні значення, то керівнику ясно, за що та як мотивувати співробітника. Той, у свою чергу, добре розуміє, за яких умов і яку винагороду він отримає, а за що на нього чекає стягнення.

Ключові показники ефективності (KPI) є важливим інструментом для оцінки та підтримки мотивації банківських працівників. Їхня ефективність залежить від конкретного контексту та мети банку. Нижче подано кілька

загальних KPI, які можна використовувати для мотивації банківських працівників:

Таблиця 3.15 Основні ключові показники ефективності (KPI)

Показник	Характеристика
Обсяг продажів	Кількість нових клієнтів. Обсяг нових депозитів та кредитів. Кількість продажів додаткових банківських послуг, таких як страхування, інвестиційні продукти тощо.
Клієнтська задоволеність	Рівень задоволення клієнтів, виміряний анкетами та зворотною зв'язкою. Час обробки запитань та скарг клієнтів.
Робота з портфелем	Збереження існуючих клієнтів. Підвищення активності та розширення послуг серед існуючих клієнтів.
Ефективність роботи	Час обробки фінансових транзакцій та запитань клієнтів. Кількість помилок у роботі та штрафів.
Продуктивність	Результативність у роботі згідно з поставленими цілями та завданнями. Співвідношення прибутку та витрат.
Комунікація та співпраця	Рівень комунікації та взаємодії в команді. Участь у тренінгах та професійний розвиток.

Продовження таблиці 3.15.

Розвиток клієнтських відносин	Кількість зустрічей із клієнтами. Впровадження програм лояльності та бонусних систем.
Прибуток та обсяг операцій	Збільшення обсягу прибутку від роботи з клієнтами. Середній обсяг та вартість операцій на клієнта.

Джерело: власна розробка на основі досліджень.

Стандартна мотиваційна формула при матеріальному стимулюванні має вигляд:

Заробітна плата = Фіксована частина (оклад) + Змінна частина (премія).

Система матеріальної мотивації з використанням KPI представлена у таблиці: 3.15.

Таблиця 3.16 Система матеріальної мотивації з використанням KPI

Ключові показники KPI	Вага KPI	Норма	Ціль	Факт	Макс. премія	Факт премія
Якість роботи	0,2	0,8	1	1	3500,00	3500,00
Виконання плану	0,4	500000,00	1000000,00	758000,00	10000,00	5160,00

Дисципліна	0,4	0,8	1	0,6	4100	2050,00
Разом					17600,00	10710,00

Джерело: власна розробка на основі досліджень.

Важливо адаптувати ці КРІ до конкретних стратегій та цілей банку. Крім того, важливо враховувати індивідуальні особливості працівників та створювати мотиваційні системи, які враховують їх потреби та амбіції.

Кожен працівник банку, у разі виконання плану, має право на отримання премії. Фонд преміювання кредитного фахівця становить 100% посадового окладу, тобто 17600 грн.

Розрахунок премії:

1. Якість роботи = (факт-норма) / (ціль-норма) · 3500 = (1-0,8) / (1-0,8) · 3500 = 3500 грн.

2. Виконання плану = (758000-500000) / (1000000-500000) · 10000 = 5160 грн.

3. Дисципліна = (1-0,8) / (1-0,6) 4100 = 2050 грн.

Для всіх показників задаються три рівні ефективності:

1. База - найгірше допустиме значення, "нульова" точка, від якої починається відлік результату.

2. Норма – рівень, який повинен обов'язково досягатися з урахуванням обставин (наприклад, ситуації на ринку), особливостей та складності роботи, можливостей співробітника. Це задовільний значення показника.

3. Мета - наднормативний рівень, якого потрібно прагнути.

Таким чином, премія по кожному КРІ обчислюється як частка максимальної премії залежно від того, наскільки фактичне значення цього показника перевищує нормативне.

Таким чином, система оплати праці буде мати наступний вигляд:

$ЗП = П \text{ пост.} \cdot Ос + П \text{ змін}$

ЗП – заробітна плата;

Ппост. – постійна складова;

Ос – оклад за ставкою;

Пзмін. – змінна складова;

Для досягнення цілей системи оплати праці в банку «ПУМБ» доцільно застосовувати комплексний підхід:

мотивація = заробітна плата + стимулювання. [22, с. 694]

Моральне стимулювання має бути здійснено за двома напрямками: заохочення, осуд. Відсутність прийнятного механізму мотивації праці персоналу може призводити до витоку кваліфікованих кадрів. Матеріальна винагорода за професійні успіхи має носити систематичний характер і базуватися на чітких об'єктивних критеріях.

Підводячи підсумки, можна сказати що основне завдання працівників банку, це залучення нових клієнтів та якісне виконання своєї роботи.

А керівники підрозділу при цьому мають розглянути свою структуру підлеглих з погляду витрат за персонал (альтернатива: великий штат із мінімальними зарплатами або мінімізація штату за рахунок високих зарплат).

Системи підбору, адаптації, навчання та оцінки персоналу в ПУМБ взаємопов'язані між собою, реалізуються в єдиному інтервалі часу і надають величезний стимулюючий вплив на мотивацію працівників.

Оскільки дані процеси розташовуються в принципово різних зонах відповідальності та мають свій бюджет – вони не потребують додаткових фінансових вливань на впровадження системи нематеріального стимулювання праці.

Вартість проекту за основними напрямками його впровадження (удосконалення процедур підбору, адаптації, оцінки та планування кар'єри співробітників на етапі навчання) здійснюється в основному рамках передбаченого бюджету щодо них або заробітної плати (економія фінансових коштів у чому досягається за рахунок відсутності потреби використання послуг сторонніх організацій). [34, с. 208]

Як показує досвід, на українських підприємствах нині основними проблемами у механізмі стимулювання найманих працівників є:

1) недостатня гнучкість механізму формування оплати праці, його нездатність реагувати на зміни в ефективності та якості праці окремого працівника;

2) відсутність взагалі будь-якої оцінки чи необ'єктивна підприємцем оцінка індивідуальних трудових показників найманих працівників;

3) відсутність справедливої оплати праці керівників, спеціалістів та службовців; наявність необґрунтованих співвідношень в оплаті їхньої праці;

4) негативне ставлення персоналу до розміру оплати їх праці та до існуючої системи оплати.

Всі ці проблеми, які стоять перед підприємствами при вирішенні питань про оплату праці, переборні з використанням українського та зарубіжного досвіду.

Так, недостатня гнучкість в оплаті вирішується запровадженням сучасних форм винагороди, що залежать від результатів трудової діяльності. Такими формами є гнучкі системи оплати, де поряд із постійною частиною заробітку є змінна частина у вигляді участі у прибутках, колективних премій тощо.

Питання необ'єктивної оцінки результатів діяльності найманих працівників пов'язані знову ж таки із застарілим механізмом оплати праці, який не враховує індивідуальних досягнень працівника та результату діяльності підприємства в цілому. Справедлива система оцінки може бути створена на основі опису робочого місця та посадових обов'язків працівника для визначення постійної частини заробітної плати. І на основі участі у прибутках по відношенню до гнучкої частини заробітку. [35, с. 107]

Справедлива оплата керівників, фахівців та службовців також має бути заснована на тих самих принципах, але із застосуванням специфічних для цих категорій працівників показників, що враховують складність розв'язуваних завдань, рівень відповідальності, кількість підлеглих та ін.

Саме із застосуванням гнучких систем оплати праці, з використанням обґрунтованої оцінки робочого місця та посадових обов'язків та подальшою участю працівників у прибутках та колективних преміях за зниження частки витрат на оплату праці в собівартості продукції може бути подолано негативне

ставлення персоналу організації до існуючої системи оплати їх праці та розміру цієї оплати.

Результатом дії системи стимулювання має бути підвищення ефективності діяльності підприємства, чого можна досягти, у свою чергу, за рахунок підвищення ефективності та якості праці кожного працівника банку. При цьому керівнику потрібно керуватися необхідністю залучення та збереження на тривалий термін висококваліфікованих працівників, підвищення продуктивності праці та підвищення якості продукції, збільшення віддачі від вкладень у персонал, підвищення зацікавленості працівників не тільки в особистих успіхах, а й у успіхах всього підприємства в цілому та, нарешті підвищення соціального статусу працівників. [36, с.15]

Тому застосовуються як матеріальні, так і нематеріальні форми стимулювання персоналу, які включають заробітну плату, різні системи участі у прибутках, системи колективного преміювання, індивідуалізацію заробітної плати, моральні стимули, стимулювання працівників, які займаються творчою працею шляхом застосування вільного графіка роботи, соціальні пільги для співробітників.

Будь-які види стимулювання повинні бути цільовими та голосними, тому що очікувати від співробітників покращення ефективності та якості виконуваної роботи можна лише тоді, коли вони знають, що їхня праця оплачується справедливо.

Система стимулювання має відповідати принципу: оплата має відповідати праці.

Говорячи про систему стимулювання найманих робітників, необхідно виділити основні вимоги до неї. До таких можна віднести:

- 1) ясність і конкретність системи стимулювання в цілому, положень про заробітну плату та додаткові виплати;
- 2) чітке викладення трудових обов'язків працівника;
- 3) створення системи об'єктивної оцінки працівників та виключення суб'єктивності в оцінці;

4) залежність розміру заробітної плати від складності та відповідальності роботи;

5) можливість необмеженого зростання заробітної плати зі зростанням індивідуальних результатів працівника;

6) рівна оплата працівників з однаковою складністю та відповідальністю виконуваних робіт у різних підрозділах банку (ставиться до базової оплати без урахування додаткових виплат за результатами).

У результаті, можна зробити такі висновки. Стимулювання праці - це спосіб на трудову поведінку працівника через мотивацію. [37, с.170]

Стимулювання праці ґрунтується головним чином на матеріальних засобах винагороди, заохочення та санкцій, як яких виступає заробітна плата. Оплата праці пов'язана, перш за все, з трудовою та економічною поведінкою, а не з конфліктною, що відхиляється від норм.

Було виділено кілька умов стимулюючого впливу оплати праці на трудову діяльність: залежність між активністю та винагородою, визначеність винагороди, стабільність критеріїв оцінки активності, договірний механізм, підкріплення та реалізація очікувань, особливості об'єкта стимулювання.

Заробітна плата найчастіше виступає як форма доходу і є споживчим мотивом у трудовій діяльності. Водночас у стимулюванні праці необхідно бачити та враховувати негативний аспект.

Намагаючись збільшити матеріальні досягнення, зробити суспільство багатшим, люди розширюють та розвивають виробництво. Таким чином, стимулювання праці призводить до використання енергії та ресурсів у таких масштабах, що може призвести до екологічної катастрофи.

Важливою є і своєчасність нематеріальних заохочень, на відміну від матеріальних: гроші, як відомо, ніколи не бувають недоречними. При недотриманні цих умов ефект, швидше за все, вийде демотивуючим.

Загалом, саме поняття нематеріальної мотивації досить парадоксальне — за реалізацію таких мотиваторів хтось все одно платить, тобто вони так само

матеріальні, але їхня фінансова сторона не така очевидна співробітникові, а іноді й самій організації. [38, с. 29]

Пропонується як нематеріальне стимулювання наступні заходи:

1. Змагання з продажу кредитних спеціалістів;
2. Створення "вітрини успіху";
3. Забезпечення путівками на санаторно-курортне лікування працівників.
4. Впровадження фрілансу.
5. Гейміфікація, використання елементів ігор, у робочих процесах.

Змагання — це боротьба, яка може як підвищувати ефективність продажу, так і мотивувати співробітників. Дотримання принципу справедливості, вибір об'єктивних параметрів оцінки, простота, прозорість та залученість персоналу — ось основні чинники успіху.

Щоб підвищити ефективність роботи кредитних фахівців, мало впровадити мотиваційну схему, яка стимулює досягнення певних фінансово-економічних показників. На мій погляд, дуже корисно вводити елементи гри, що пробуджують азарт, наприклад, змагання. Але результат воно може дати лише за певних умов.

Змагальна культура може бути впроваджена, але не в усіх компаніях. Найчастіше цей вид мотивації поширений у відділах продажів, де кожен кредитний фахівець веде самостійне опрацювання тих чи інших клієнтів. У такому разі змагальна культура буде відповідним механізмом мотивації.

Люди прагнуть бути переможцями, намагаються здобути визнання, тим самим даючи «їжу» своєму почуттю власної значущості. Почуття власної значущості — і є мотиватор, а змагання це лише засіб. Це важливо розуміти, коли вирішуєш, проводити змагання чи ні. Важливо, щоб статус переможця, тобто сам мотиватор, був привабливим та надихав на додаток особливих зусиль. Тільки в цьому випадку очікується активна і добровільна участь персоналу в змаганні.

Мета організації змагань — підвищити активність кредитних фахівців у збільшенні продажів.

Змагання необхідно проводити у два етапи.

Перший етап — найкращий кредитний фахівець за підсумками тижня.

Показник – виторг від продажу кредитних ліній.

Протягом тижня кредитний фахівець має видати якнайбільше кредитів. За підсумками тижня найкращий кредитний спеціаліст отримує корону та бейдж званням найкращий кредитний спеціаліст тижня.

Другий етап змагань.

На другому етапі змагання вважається скільки разів той чи інший кредитний фахівець були найкращими протягом півроку.

Найкращому кредитному фахівцю за півроку належить путівка до Туреччини на 10 днів.

З одного боку, час для досягнення цілей змагання має бути відносно недовгим, тому що в цьому випадку початковий ентузіазм кредитних фахівців не встигне згаснути. З іншого боку, періоду проведення змагання має бути достатньо, щоб дати можливість усім кредитним фахівцям хоча б один раз охопити свої «території» та отримати шанси для досягнення перемоги.

Забезпечення путівками на санаторно-курортне лікування працівників.

У сучасних умовах підприємство має великі права організації оплати праці. Воно самостійно визначає вид, системи оплати праці, розміри тарифних ставок, окладів, премій, інших заохочувальних виплат, а також співвідношення їх розмірів між окремими категоріями персоналу.

Проте й у умовах існує певний оптимальний рівень заробітної плати кожному конкретному підприємстві. Висока заробітна плата збільшує витрати і може погіршити становище банку над ринком.

Переглянувши ці проблеми, необхідно розробити положення, яке визначає порядок та умови надання працівникам путівок на санаторно-курортне лікування.

1. Путівки на санаторно-курортне лікування надаються за рахунок коштів підприємства на кожний фінансовий рік.

2. Безкоштовна санаторно-курортна путівка може бути виділена працівникам підприємства, які не мають обмежень за станом здоров'я.

Кількість путівок на санаторно-курортне лікування для цієї категорії громадян складає 10% від загальної кількості путівок, що надаються в поточному році.

Погодження порядку розподілу та видачі санаторно-курортних путівок.

1. Розподіл путівок для працівників банку здійснюється у відсотковому відношенні від суми виділених коштів на цей захід та чисельності працюючих на підприємстві.

2. Відомості про чисельність працівників надсилаються генеральному директору до 1 лютого року, на який буде виділено путівки.

3. Розподіл санаторно-курортних путівок працівникам генерального директора.

4. Працівники підприємства оплачують 10% вартості путівки до каси банку.

5. Рішення про надання путівок на санаторно-курортне лікування ухвалюється генеральним директором.

8. Путівка на санаторно-курортне лікування надається працівникові банку не більше одного разу на рік.

Для початку необхідно випробувати дане стимулювання, наприклад, на 4 працівниках.

Впровадження фрілансу в банківській системі може виявитися цікавим та інноваційним кроком для банків, але також вимагатиме ретельного планування та управління, оскільки цей сектор має специфічні особливості та вимоги, такі як конфіденційність даних та високий ступінь регулювання. Нижче подано можливі переваги та виклики впровадження фрілансу в банківській сфері:

Переваги впровадження фрілансу в банківській системі:

Гнучкість та масштабованість:

Привертання потрібних навичок: Банки можуть швидше та ефективніше залучати фахівців з конкретними навичками для виконання конкретних завдань чи проектів.

Реагування на зміни: Фрілансери надають можливість банкам оперативно реагувати на зміни в економіці, технологіях або кон'юктурі ринку.

Доступ до глобальних талантів:

Різноманіття інновацій: Залучення фрілансерів з усього світу може призвести до різноманіття підходів, ідей та інновацій в роботі банку.

Висока експертиза: Банки можуть користуватися висококваліфікованими фахівцями, які можуть мати досвід у різних сферах бізнесу та фінансів.

Зниження витрат:

Ефективне використання ресурсів: Банки можуть зменшити фіксовані витрати, використовуючи фрілансерів тільки тоді, коли це необхідно, замість того, щоб оплачувати постійний штат.

Виклики впровадження фрілансу в банківській системі:

Конфіденційність і безпека даних:

Ризик витоку конфіденційної інформації: Банківська інформація є чутливою, тому необхідно вживати додаткових заходів для захисту від можливих порушень безпеки.

Регулювання:

Відповідність нормативам: Фінансовий сектор піддається високому рівню регулювання, і банки повинні гарантувати відповідність всім вимогам та стандартам, навіть при використанні фрілансерів.

Ефективне управління комунікацією та процесами:

Необхідність чіткої комунікації: Управління відстанню та ефективна комунікація можуть виявитися складними завданнями, зокрема при великій кількості фрілансерів.

Запобігання конфліктам інтересів:

Важливість контролю: Банки повинні вживати заходів для запобігання конфліктам інтересів та вживати контроль над доступом до конфіденційної інформації.

Керування якістю виконання робіт:

Необхідність моніторингу та оцінки: Банки повинні розробити систему моніторингу та оцінки продуктивності фрілансерів для забезпечення відповідності вимогам якості.

Вивчення інших культур:

Адаптація до різноманіття: Банки повинні вивчити та адаптуватися до різниці в культурі та підходів роботи фрілансерів з різних частин світу.

Впровадження фрілансу в банківській системі може бути успішним, якщо банк врахує всі ці фактори та розробить ефективні стратегії управління, які гарантують високу якість та безпеку операцій.

Топ банків конкурентів у фрілансерів:

ПриватБанк: Під час війни-54,29%; в 2021 році - 60,61%.

Монобанк: Під час війни - 38,6%; в 2021 році - 31,39 %;

Райффайзен: Під час війни - 1,19; в 2021 році -1,7 %;

Ощадбанк: Під час війни - 1,04 %; в 2021 році 1,1 %;

Альфа Банк: Під час війни 0,98%; в 2021 - 1,16%.

Провідне місце досі посідає ПриватБанк, проте він втрачає позиції — за 2021 рік йому віддали перевагу на 11,5% користувачів менше. Якщо у 2020 послугами банку користувалися 72,2% виконавців на фрілансі, то у 2021 — 60,61%. За час війни цей показник упав до 54,2%.

Явний лідер за темпами зростання — monobank. У 2021 році ним користувалися 31,39% виконавців, а у 2018 році — лише 6,4% фрілансерів. З того часу цифра значно зросла. Тільки під час війни бачимо зростання популярності до 38,6%.

За даними Freelancehunt, зростає кількості реєстрацій українських фрілансерів на сервісі, які ще у квітні були вищими за довоєнні показники. Збільшення популярності monobank серед виконавців частково пояснюється припливом нових фрілансерів, які раніше користувалися цим банком.

Серед замовників, так само як і серед фрилансерів, найбільший попит мали ПриватБанк та monobank. Але якщо у 2020 році надавали перевагу ПриватБанку 68,3% замовників, а у 2021 — 60,5%, то під час війни частка зменшилася до 52,53%. А ось популярність monobank стрімко зростає: показник 2021 року у 24,69% лише під час війни збільшився до 30,93%.

Отже, банку «ПУМБ», необхідно розглянути систему фрілансу конкурентів.

Грамотно побудована система стимулювання персоналу дає якщо не більший, то принаймні порівнянний з навчанням ефект.

Система мотивації завжди складається із двох основних блоків: матеріального та нематеріального стимулювання.

Нематеріальне спрямоване на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно зі зниженням витрат на компенсацію працівникам їх трудовитрат.

Основний ефект, що досягається за допомогою нематеріального стимулювання – це підвищення рівня лояльності та зацікавленості працівників установи.

Тому як метод нематеріального стимулювання пропонується створити "Вітрина успіху".

Вітрина успіху – вітрина пошани, на якій вивішуються результати роботи та прізвища найкращих працівників.

"Вітрина успіху" є елементом системи морального стимулювання.

Мета створення "Вітрини успіху" - забезпечення гласності найкращого досвіду роботи, посилення морального та матеріального заохочення працівників за досягнення найкращих результатів.

Доцільно створювати "Вітрину успіху" у кожному підрозділі.

Занесення на "Вітрину успіху" супроводжується виплатою працівникові премії у розмірі місячного посадового окладу.

Рішення про занесення на "Вітрину успіху" приймається керівниками підрозділів за поданням вищого керівника. Критерії визначаються кожної категорії працівників.

Критеріями визначення найкращих підрозділів є:

1. перевиконання планових показників щодо організації культурно-дозвільних заходів;
2. високий рівень організаційної культури;
3. значний внесок у розвиток та вдосконалення діяльності Банку;

Кандидатури з числа фахівців повинні задовольняти наступним вимогам: мати конкретні результати, досягнення у роботі відповідно до посадових обов'язків, виявляти ініціативу, творчий підхід при виконанні дорученої роботи, мати лише позитивні відгуки про роботу з боку співробітників та клієнтів, проявляти ініціативу, творчий підхід при виконанні посадових обов'язків, мати відмінні результати професійної діяльності, що виражаються у повному обсязі та належній якості роботи.

Додатково для керівників підрозділів — висока оцінка загалом вкладу у роботу щодо вдосконалення системи управління Банком.

Матеріали, що розміщуються на "Вітрині успіху", повинні містити, як правило, кольорові фотографії та текст, що включає формальні відомості про працівника та коротку інформацію про заслуги.

3.2 ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ В РЕЗУЛЬТАТІ ЗАПРОПОНОВАНИХ ЗАХОДІВ

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів необхідно зіставити очікувані результати з витратами їх використання.

Основним очікуваним результатом системи оплати праці є підвищення його продуктивності (з допомогою підвищення мотивації працівників, зниження плинності кадрів, стабілізації кадрового складу).

У процесі дослідження було виявлено, що у системі мотивації банку ПУМБ широко використовується лише два її елементи: заробітна плата та можливість кар'єрного зростання. У цьому підрозділі пропонується розвиток такого елемента, як можливість навчання.

У сучасному світі постійне оновлення знань має відбуватися стрімкими темпами. Для кар'єрного та професійного розвитку персоналу необхідно отримувати інформацію про новинки у сфері діяльності підприємства, тренувати навички. Під час розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації

персоналу необхідно враховувати ставлення співробітників банку до стабільності його діяльності, їхньої впевненості у завтрашньому дні.

Для впровадження у діяльність ПУМБ рекомендуються наступні інноваційні методи мотивації:

1. Одним із методів інноваційного управління персоналом організації може стати використання аналітичної системи оплати праці, особливістю якої є диференціальна оцінка у балах складності виконуваної роботи з урахуванням кваліфікації виконавця, фізичних зусиль, умов праці.

В даний час у західних країнах використовується система «Хей-метод», «метод напрямних профільних таблиць Хей» (The Hay Chart Profile Method), або «грейдинг». Ця система дозволяє зрозуміти відносну цінність кожної роботи, кожної посади, що допомагає визначити «ринкову вартість» посади та побудувати прозору, справедливую систему оплати праці, знизити плинність кадрів, оптимізувати чисельність персоналу.

2. Новим методом управління персоналом може бути нетрадиційна компенсація, що включає плату за результати і знання (система Скенлона), преміювання працівників за збільшення обсягу умовно чистої продукції з розрахунку на одну одиницю заробітної плати (система Ракера), преміювання працівників за економію робочого часу в людино-годинах (система Іпрошеар), винагорода за продовження освіти, премії за раціоналізаторські пропозиції.

Використання таких методів дозволить досягти підвищення продуктивності праці за рахунок матеріальної зацікавленості співробітника.

3. Збагачення праці. Система більшою мірою відноситься до неекономічних методів означає надання людям більш змістовної, перспективної роботи, значної самостійності у визначенні режиму праці, використанні ресурсів. У багатьох випадках до цього додається і зростання оплати праці, а про соціальному статусі.

Популярним є метод, який передбачає поділ робочого завдання.

Роботу, що охоплює 40 годин на тиждень, поділяють між двома чи кількома службовцями. Система забезпечує перевагу як окремих службовців, так

організації в цілому, оскільки завдяки цьому методом, може бути використаний досвід не одного, а кількох співробітників.

До того ж, такий підхід дає можливість організації наймати кваліфікованих службовців, які не хочуть або не можуть працювати повний робочий день.

4. Система участі нині існує у різноманітних формах: від залучення колективу до прийняття рішень з найважливіших проблем виробництва та управління до співучасті у власності шляхом придбання акцій власного підприємства на пільгових умовах, що, своєю чергою, дозволяє встановлювати залежність між майбутнім доходом співробітника та курсом акцій корпорації - найважливішим показником успіху компанії.

Основна категорія працівників, від яких залежать результати діяльності банку – це кредитні консультанти.

Беручи участь у плані придбання акцій, співробітники стають безпосередньо зацікавленими у підвищенні їхнього курсу, а отже, збільшенні ринкової цінності компанії, та пов'язують свій добробут у довготривалій перспективі з її процвітанням.

В одній організації паралельно можуть існувати кілька систем мотивації для різних підрозділів та категорій персоналу. Розробка комплексної системи мотивації персоналу, а також будь-який інший, починається з встановлення мети та опису результату, якого потрібно досягти.

Ефективна система стимулювання дозволяє розкрити потенціал кожного співробітника та одночасно вирішити завдання підприємства. Насамперед, необхідно визначити правильні орієнтири, у напрямі яких слід рухатися організації та її співробітникам.

Додатковим аргументом (і найчастіше вирішальним) є те, що сам цей процес та його підсумки є найпотужнішим нематеріальним мотиватором для персоналу.

Для ефективної роботи комплексної системи мотивації персоналу необхідно точно, ясно і зрозуміло сформулювати місію, цілі та завдання. Таким чином, працівники мають чітке уявлення про те, за які дії піде винагорода.

Тільки комплексна система мотивації, що включає як матеріальну, так і нематеріальну мотивацію, дозволить досягти від співробітників повної самовіддачі на роботі, максимальної ефективності та продуктивності. [40, с.550]

Таблиця 3.17 Аналіз витрат на матеріально-негрошове стимулювання

№ п/п	Види матеріально-негрошового стимулювання	Витрати на нематеріальне стимулювання			Зміни 2021/2020		Зміни 2022/2021	
		2021р.	2022 р.	2023р.	+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Пільги на надання кредитів та іпотек	2 520,00	2332	2115,8	-188,00	92,54	-216,2	90,73
2	Допомога для дітей працівників	840	740	723	-100,00	88,10	-17	97,70
3	Послуги спортивних та культурних установ	1120	1043,44	999,21	-76,56	93,16	-44,23	95,76
4	Разом	4 480,00	4 115,44	3 838,01	-364,56	91,86	-277,43	93,26

Згідно з таблицею 3.18, суми, що спрямовуються на нематеріальне стимулювання мають тенденції до зниження. У 2021 році це зниження відбулося на 7,95% порівняно з 2021 роком, у тому числі, пільги на надання кредиту та іпотеки знизилися на 7,46% і склали 2332 тис. грн. А у 2022 році цей показник знизився на 9,27% порівняно з попереднім роком. Матеріальна допомога для дітей працівників установи знизилася на 11,9% і становить 740 тис. грн.

Витрати послуги спортивних і культурних установ становили 2020 року 1043 тис. грн., що у 6,84% менше проти 2020 роком, а 2022 року цей показник збільшився на 4,24%.

У 2022 році загальні витрати на нематеріальне стимулювання знизилися на 6,48% і склали 3917,01 тис. грн.

Зважаючи на надану інформацію, можна проаналізувати:

Нематеріальне стимулювання:

Тенденція зниження: Виділена тенденція зниження витрат на нематеріальне стимулювання свідчить про можливі економічні труднощі або стратегічне переосмислення витрат.

Пільги на кредити та іпотеку:

У 2021 році спостерігається зменшення на 7,46%, що дорівнює 2332 тис. грн.

В 2022 році ця тенденція поглибилася, зниження становить 9,27%.

Матеріальна допомога для дітей працівників:

Зменшення на 11,9%, що складає 740 тис. грн.

Витрати на спортивні та культурні установи:

Зменшення в 2020 році:

Зменшення витрат на 6,84% в 2020 році, до 1043 тис. грн., може свідчити про скорочення підтримки для цих секторів у 2020 році.

Збільшення в 2022 році:

Збільшення на 4,24% в 2022 році може вказувати на зновуактивування інтересу до спортивних і культурних ініціатив у 2022 році.

Загальні витрати на нематеріальне стимулювання в 2022 році:

Загальне зниження: Загальне зниження витрат на нематеріальне стимулювання на 6,48% в 2022 році, до 3917,01 тис. грн., підсилює тенденцію до зменшення витрат в цьому напрямку.

Враховуючи цей аналіз, можна порекомендувати подальше дослідження причин зменшення витрат на нематеріальне стимулювання, оцінку впливу цих змін на задоволення та мотивацію персоналу, а також розгляд варіантів оптимізації витрат у різних напрямках, зокрема, підтримка програм для спортивних та культурних ініціатив.

Проаналізувавши ефект від матеріально-негрошового стимулювання, пропонуємо повернутися до аналізу витрат на нематеріальне стимулювання, аналіз якого ми розпочали у другому розділі.

Давайте розглянемо інформацію з таблиці 2.13 та проаналізуємо зміни витрат на нематеріальне стимулювання протягом трьох років – 2020, 2021 та 2022 років.

У 2020 році:

Витрати на нематеріальне стимулювання становили X тис. грн.

Беручи цей рік як базовий, будемо вважати, що витрати у 2020 році становитимуть 100%.

У 2021 році:

Витрати на нематеріальне стимулювання збільшилися на 4,29% і склали 73 тис. грн.

За формулою: Витрати у 2021 році = Витрати у 2020 році * (1 + зміна у % / 100)

Підставляючи значення: Витрати у 2021 році = $X * (1 + 4,29/100)$

У 2022 році:

Витрати на нематеріальне стимулювання знову збільшилися, цього разу на 8,2%, та становили 79 тис. грн.

Так само, Витрати у 2022 році = Витрати у 2021 році * (1 + зміна у % / 100)

Підставляючи значення: Витрати у 2022 році = $(X * (1 + 4,29/100)) * (1 + 8,2/100)$

З цими формулами можна знайти значення X , тобто витрати на нематеріальне стимулювання у 2020 році. Після цього можна провести докладний аналіз збільшення цих витрат рік у рік, щоб визначити фактори, що призвели до змін у витратах. Наприклад, можливо, були впроваджені нові програми стимулювання, змінилися умови ринку чи інші фактори на цей показник.

Давайте знайдемо значення X , використовуючи вказані формули.

У 2021 році витрати становили 73 тис. грн., і збільшилися на 4,29%. За формулою:

Витрати у 2021 році = $X * (1 + 4,29/100)$

Підставимо в цю формулу відомі значення:

$73,000 = X * (1 + 4,29/100)$

Розв'яжемо для X :

$X = 73,000 / (1 + 4,29/100)$

$X \approx 73,000 / 1,0429$

$X \approx 69,950$ тис.грн.

Отже, витрати на нематеріальне стимулювання у 2020 році становлять приблизно 69,950 тис. грн.

Тепер для визначення витрат у 2022 році використаємо формулу:

$$73,000 = X \cdot (1 + 4,29/100)$$

Розв'яжемо для X:

$$X = 73,000 / (1 + 4,29/100)$$

$$X \approx 73,000 / 1,0429$$

$$X \approx 69,950 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Витрати у 2022 році} = (69,950 \cdot (1 + 4,29/100)) \cdot (1 + 8,2/100)$$

$$\text{Витрати у 2022 році} \approx 69,950 \cdot 1,0429 \cdot 1,082$$

$$\text{Витрати у 2022 році} \approx 79,000 \text{ тис. грн.}$$

Аналіз результатів може включати розгляд динаміки збільшення витрат на нематеріальне стимулювання з 2020 по 2022 рік та виявлення можливих факторів, що вплинули на це збільшення.

Збільшення витрат з 2020 по 2021 рік:

Витрати збільшилися на 4,29%, що може бути пов'язане з різними факторами, такими як інфляція, зміни в бізнес-стратегії, підвищення вартості послуг або зміни відомчих політик.

Збільшення витрат з 2021 по 2022 рік:

Витрати подальше зросли на 8,2%, що може вказувати на інтенсифікацію діяльності з нематеріального стимулювання, можливо, пов'язану із зростанням чисельності працівників, впровадженням нових програм або стратегій мотивації.

Можливі фактори впливу на зміну витрат:

Економічні фактори: Загальна економічна ситуація, інфляція, зміни в рівні доходів працівників.

Стратегічні фактори: Зміни в бізнес-стратегії, розширення компанії, введення нових програм стимулювання.

Кадрові зміни: Зростання чисельності працівників, підвищення кваліфікації персоналу.

Зміни в ринковій конкуренції: Спроби утримати талановитих працівників в умовах конкуренції.

Аналіз цих факторів дозволив керівництву визначити, які конкретні аспекти сприяли збільшенню витрат і які стратегії можна використовувати для оптимізації витрат на нематеріальне стимулювання. Також важливо враховувати динаміку інших показників, таких як продуктивність праці та задоволеність працівників, щоб забезпечити ефективність витрат.

Отримавши аналіз результатів, матеріального та нематеріального стимулювання, можна сказати, що навчання та підвищення кваліфікації дозволяє отримати необхідні знання та розвинути професійні якості. За ініціативу та активність співробітники ПУМБ повинні заохочуватися не лише матеріально, а й отримувати можливість відвідувати курси іноземних спеціалістів за рахунок компанії. Знання, які співробітники отримують на цих курсах важливі не тільки для роботи, але і для життя загалом.

Це є сильним мотивуючим фактором у діяльності персоналу. Окрім цього, доцільно розширити перелік нематеріального стимулювання. Дієвим інструментом у системі мотивації праці вважаються моральні стимули. До них належать, наприклад, заохочення.

Командоосвітні заходи, є досить простими методами мотивації співробітників організації, але вони справді працюють. Співробітники, які розвивають тісні особисті стосунки зі своїми колегами, набагато частіше залишаються у компанії. Навіть якщо весь командотворчий захід — це не більше, ніж боулінг після роботи, ваші співробітники обов'язково отримають задоволення.

Завдяки впровадженню такої мотиваційної програми можливо створення якісної обстановки, в якій кожен співробітник буде відчувати цінність своєї праці та отримувати моральну винагороду.

На додаток до цього банк може закрити можливе майбутнє проблему, пов'язану з утриманням працівників, високою вартістю набору, навчання і відповідно, створити ґрунт для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Менеджмент організації має пам'ятати, що перепроєктування та коригування мотивації — процес безперервний. Організації постійно розвиваються, змінюється їхнє ринкове оточення, перед бізнесом загалом і

окремими підрозділами ставляться нові завдання. З плином часу існуючі механізми стимулювання неминуче втрачають актуальність і ефективність. Тому дуже важливо періодично перевіряти працездатність системи стимулювання та її відповідність цілям та задачам бізнесу. [41, с. 20]

Таким чином, розробка нововведень у системі мотивації має здійснюватись на основі досліджень існуючої системи мотивації персоналу, виявлення її недоліків та можливостей, а також з урахуванням вимог останніх тенденцій та специфіки розвитку організації.

Організаціям необхідно формувати культуру праці та певну систему цінностей, яка згодом може стати фундаментом створення національної моделі управління.

Останнім часом у зарубіжній економічній літературі все більше уваги приділяється проблемам корпоративного управління (corporate governance) - тобто управлінню акціонерним товариством з погляду взаємодії між його учасниками - власниками, менеджерами та іншими зацікавленими особами (головним чином, кредиторами).

Та чи інша модель корпоративного управління визначає структуру контролю та фінансування підприємства. Очевидно, що інтереси різних учасників компанії багато в чому не збігаються. Тому завданням системи корпоративного управління є досягнення такого поєднання цих інтересів, яке дозволить компанії наслідувати найбільш ефективну стратегію в умовах існуючого законодавчого та економічного середовища.

Незважаючи на те, що кожній національній моделі притаманні свої особливості, зумовлені, у свою чергу, особливостями законодавства та структурою фінансової системи, можна виділити два основні типи моделей корпоративного управління. [42, с.66]

Перший тип, характерний для США та Великобританії, ґрунтується на «розпорошеності» фінансових вимог, високоліквідних фінансових ринках та загрозі операцій із захоплення контролю над компаніями у разі неефективної діяльності менеджерів.

Для цих країн характерна розвиненість інституційних інвесторів – інвестиційних та пенсійних фондів, страхових компаній тощо. Для інституційного інвестора основною метою є не участь в управлінні компанією, власником акцій чи облігацій якої він є, а досягнення задовільної рентабельності своїх вкладень за рахунок їхньої максимальної диверсифікації.

Теоретичною основою такого підходу стала теорія «ефективного» ринку, що характеризується доступністю та досконалою «симетрією» інформації та відсутністю можливості отримання додаткового, відмінного від середнього, прибутку. Портфельні інвестори не зацікавлені брати на себе витрати здійснення прямого контролю і тому не схильні брати активну участь у корпоративному управлінні. [42, с.68]

Більшість інших індустріально розвинених країн (країни континентальної Європи) характерне переважання моделі, заснованої на «внутрішнім» контролі.

Ця модель передбачає представлення інтересів різних учасників підприємства в адміністративній раді, яка покликана здійснювати прямий контроль за діяльністю менеджерів компанії.

Акціонери також можуть довіряти здійснення контролю за кваліфікованим посередником - банком (Німеччина). Навпаки, контроль із боку ринку капіталів грає набагато скромнішу роль. Для країн, де переважає дана модель, характерна відносна нерозвиненість фінансових ринків, ринків контролю, а також вищий рівень концентрації фінансових вимог, тобто їх менша «розпорошеність», довгостроковість вкладень в акції та часті випадки взаємної участі в капіталі.

Інституційні інвестори менш розвинені, а вихід компаній ринку цінних паперів утруднений всілякими обмеженнями. Очевидно, що в цьому випадку існує значна інформаційна асиметрія (вимоги до поширення інформації про компанії менш жорсткі), а витрати «активності» інвесторів відносно невеликі. Таким чином, інвестори прагнуть здійснювати безпосередній контроль за діями менеджерів та брати активну участь у корпоративному управлінні.

Аналіз зарубіжного досвіду розвитку моделей корпоративного управління є надзвичайно важливим в українському контексті. Беручи до уваги той факт, що

промислова структура України складається головним чином із середніх та великих підприємств, для забезпечення економічного зростання необхідно серйозне реструктурування.

Коли в Україні почалися ринкові реформи, існуючий механізм контролю (хоч і малоефективний) було скасовано і виникла необхідність створення нового ефективного контрольного механізму, адаптованого до ринкової економіки перехідного періоду. Україна потребує, перш за все, такої моделі корпоративного управління, яка сприяла б реструктуруванню компаній та їх адаптації до ринкового середовища.

Японська система управління персоналом істотно відрізняється від української, оскільки вона (як, втім, і система управління персоналом будь-якої іншої країни) ґрунтується на менталітеті своїх співробітників. У цьому здавалося б головна проблема застосування японського досвіду управління в українській організації. [43, с.350]

По-перше, це підбір кадрів – основа основ роботи з персоналом. Як відомо, у Японії корпоративний дух, практично повна відсутність конфліктів, злагожденість роботи, дружність колективу залежить від національного складу організації. Відповідно, і в більшості організацій колектив винятково японський. Українська дійсність значно відрізняється від японської, однак у рамках однієї організації підібрати злагоджений мононаціональний колектив можливо.

По-друге, дуже важливою умовою високої продуктивності праці є корпоративний дух. Ця умова, втім, впливає із попереднього. Враховуючи українську ментальність, субординація має суворо дотримуватися. Однак працівник повинен все ж таки бачити у своєму керівнику не командира, але суворого наставника. У Японії таке ставлення виховується з дитинства, але в Україні, якщо керівник із самого початку правильно себе позиціонуватиме і поводитиметься, таке теж можливо. [43, с.355]

Проте оцінка ефективності проектів удосконалення системи оплати праці потребує визначення як економічних, а й соціальних наслідків реалізації. Соціальна ефективність заходів щодо вдосконалення оплати праці проявляється у

можливості досягнення позитивних, а також уникнення негативних із соціального погляду змін в організації.

Таблиця 3.7. Ефект від методів нематеріального стимулювання

Змагання з продажу кредитних спеціалістів	Створення "вітрини успіху"	Забезпечення путівками на санаторно-курортне лікування працівників	Надання бонусів за особисті (неробочі) досягнення	Використання елементів ігор у робочому процесі для стимулювання мотивації	Впровадження фрілансу
---	----------------------------	--	---	---	-----------------------

Продовження таблиці 3.7.

Економічний ефект:					
Ефективність продажів: Змагання може підвищити ефективність продажів, оскільки конкурентний дух може стимулювати співробітників до досягнення більших обсягів продажів.	Залучення нових клієнтів: Вітрина успіху може використовуватися для привертання нових клієнтів, які бажають отримати послуги від успішної компанії.	Збереження здоров'я працівників: Забезпечення можливості для відпочинку та лікування може допомогти утримувати здорових працівників, що зменшує витрати на медичне обслуговування та відсутність на роботі.	Підвищення мотивації та самооцінки: Співробітники можуть бути більш мотивованими та задоволеними, отримуючи визнання та бонуси за свої особисті досягнення поза роботою.	Збільшення відданості та залученості: Гейміфікація може підвищити відданість та залученість працівників, що може позитивно позначитися на продуктивності та креативності.	Залучення талановитих спеціалістів: Можливість фрілансу може привертати висококваліфікованих фахівців, які бажають гнучкості та можливості працювати над різноманітними проектами.

Джерело: власна розробка, на основі досліджень.

До позитивних можна віднести такі зміни:

1. Забезпечення персоналу належного рівня та якості життя

(сприятливі умови праці, гідна заробітна плата, необхідні соціальні послуги та ін.);

2. Створення умов реалізації та розвитку індивідуальних здібностей працівників;

3. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату (можливість для комунікації, поінформованість, відносна безконфліктність відносин із керівництвом та колегами тощо).

До запобіганих негативних змін можна віднести:

1. Збитки, завдані здоров'ю персоналу несприятливими умовами праці (професійні захворювання, нещасні випадки на роботі та ін.);

2. Збитки, що завдаються особистості (інтелектуальні та фізичні навантаження та недовантаження, стресові ситуації тощо).

3. Позитивні соціальні наслідки можуть формуватися (і повинні оцінюватися) та за межами організації (формування сприятливого іміджу організації).

Таким чином, ефективна система оплати та стимулювання праці персоналу організації має відповідати стратегічним цілям організації; ґрунтуватися на основних засадах встановлення форм та систем заробітної плати та преміювання; будуватися з урахуванням сучасних розробок вітчизняних та зарубіжних науковців та практиків; відповідати принципам економічної ефективності діяльності організації; оцінюватися працівниками підприємства як зрозуміла та справедлива.

І, насамкінець, ми підходимо до основний перешкоді до застосування японського досвіду управління персоналом за умов української дійсності. Система довічного найму. На ній базується майже вся система японського керування персоналом. Тут український менталітет ближче до північноамериканського - працівник, який пропрацював в одній фірмі більше п'яти років, втрачає стимули до самовдосконалення та починає деградувати у трудовому плані. Ця проблема практично нерозв'язна. Проте ті ж японці підказують витончене рішення - вони власноручно переходять від системи

довічного найму до гнучких форм зайнятості з дотриманням, проте, більшості законів управління персоналом, властивих японським менеджерам. [44, с.95]

Провівши аналіз комерційного банку «ПУМБ», можна сказати що система мотивації діюча.

У працівників є план виконання, у разі виконання, вони мають право на отримання премії. Фонд преміювання кредитного фахівця становить 100% посадового окладу, тобто 17600 грн.

Основне завдання працівників банку, це залучення нових клієнтів та якісне виконання своєї роботи. А керівники підрозділу при цьому мають розглянути свою структуру підлеглих з погляду витрат за персонал (альтернатива: великий штат із мінімальними зарплатами або мінімізація штату за рахунок високих зарплат). Зараз коли мотивація персоналу, не потребує додаткових витрат, керівництво не планує впроваджувати нові проекти.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3:

Загальний висновок з аналізу ефективності проведених змін у системі нематеріального стимулювання полягає в наступному:

Ефективність системи нематеріального стимулювання оцінюється на основі кількох показників, включаючи результати анонімного анкетування, показники зацікавленості співробітників у конкретних програмах та коефіцієнт плинності кадрів.

Під час підбору персоналу доцільно враховувати бажаний для організації мотиваційний профіль претендентів, іноді набуття досвіду може бути самим потужним мотиваційним фактором.

Важливо створити престиж та імідж організації, а також розвинути організаційну культуру для ефективного мотивування персоналу.

Вступне навчання та наставництво сприяють швидшій адаптації нових співробітників. Навчання персоналу мотивує їх підвищувати кваліфікацію та може сприяти їх кар'єрному зростанню.

Щодо проблем та перспектив вдосконалення нематеріального стимулювання:

- 1.Проблеми.
- 2.Суб'єктивність оцінки.
- 3.Неоднозначність результатів.
- 4.Різноманітність потреб.
- 5.Нестабільність.

Перспективи вдосконалення:

Персоналізація за допомогою аналітики та даних для кращого розуміння індивідуальних потреб та вподобань працівників.

За дослідженням, на українських підприємствах виявлені деякі основні проблеми у механізмі стимулювання найманих працівників:

Недостатня гнучкість механізму формування оплати праці, що не дозволяє ефективно реагувати на зміни в продуктивності та якості праці окремого працівника.

Відсутність об'єктивної оцінки трудових показників найманих працівників. Це може призводити до несправедливості в оплаті праці.

Несправедлива оплата керівників, фахівців та службовців, що може створювати негативне ставлення персоналу до системи оплати праці.

Недоліки у сприйнятті персоналом розміру оплати праці та системи оплати в цілому.

Згідно з рекомендаціями, використання українського та зарубіжного досвіду може допомогти подолати ці проблеми. Для цього пропонуються такі кроки:

Впровадження сучасних форм винагороди, які залежать від результатів трудової діяльності, таких як гнучкі системи оплати.

Створення об'єктивної системи оцінки робочого місця та посадових обов'язків працівника для визначення постійної частини заробітної плати.

Використання гнучких систем оплати праці з участю працівників у прибутках та колективних преміях.

Врахування специфічних показників для керівників, фахівців та службовців у процесі формування оплати праці.

Застосування різноманітних матеріальних та нематеріальних форм стимулювання персоналу.

Забезпечення прозорості та чіткості системи стимулювання, щоб співробітники розуміли, що їхня праця буде справедливо винагороджена.

Забезпечення залежності розміру заробітної плати від складності та відповідальності роботи.

Врахування цих рекомендацій дозволить підприємствам покращити механізм стимулювання працівників та досягти підвищення ефективності діяльності.

Можна запропонувати такі методи нематеріального стимулювання:

1. Змагання з продажу кредитних спеціалістів;
2. Створення "вітрини успіху";
3. Забезпечення путівками на санаторно-курортне лікування працівників.
5. Впровадження фрілансу.
6. Гейміфікація.

З аналізу зарубіжного досвіду розвитку моделей корпоративного управління видно, що це надзвичайно важливо для українського контексту. Особливо це стосується реструктурування підприємств в умовах переходу до ринкової економіки. Важливо підкреслити, що існуючий механізм контролю в Україні, хоч і був малоефективним, вже був скасований під час ринкових реформ.

Дуже важливим елементом є підбір кадрів. Японський досвід показує, що колектив, що складається переважно з однієї національності, сприяє злагодженості та ефективності роботи. Українські організації можуть намагатися створити такий мононаціональний колектив.

Крім того, важливо враховувати ментальність працівників. В Україні субординація може відігравати важливу роль у встановленні корпоративного духу, але керівник повинен бути і суворим наставником, а не тільки командиром.

Найбільшою перешкодою для застосування японського досвіду українським організаціям є система довічного найму. Український менталітет схильний більше до північноамериканського, де працівникам може бути важко зберігати стимули до самовдосконалення при довгостроковому наймі. Проте, можливе впровадження гнучких форм зайнятості з дотриманням принципів управління персоналом, характерних для японських компаній.

Отже, українські компанії мають можливість взяти на увагу деякі аспекти японського досвіду управління, адаптуючи їх до особливостей власного контексту. Це може сприяти покращенню ефективності та конкурентоспроможності підприємств в умовах ринкової економіки.

Висновки:

Таким чином, головним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів і мобілізації потенціалу персоналу є мотивація працівників. Основна мета процесу заохочення полягає в тому, щоб максимізувати віддачу від використання наявних трудових ресурсів, тим самим підвищивши загальну ефективність і прибутковість будь-якого бізнесу, особливо торгового сектора.

Мотивація – це сила, яка керує діями людей. Ця сила змушує покупців набувати продукції, користуватися послугами. У бізнесі це той фактор, який впливає на співробітників, змушуючи їх ретельно та ефективно виконувати свої обов'язки. За визначенням мотивовані співробітники одержують задоволення від роботи, вони більш ефективні та ініціативні.

Перша всім знайома теорія Ф. Тейлора, застосована Генрі Фордом своєму заводу. Вона заснована на тому, що працівникам не подобається робота, тому потрібне постійне спостереження та контроль. Якщо розглядати теорію Д. Макгрегора, схожу з теорією Тейлора, ми бачимо опис працівника як лінивого і шукає способу уникнути відповідальності. Працівники одержують грошову винагороду від кількості виробленої продукції. Це був початок епохи масового виробництва.

Якщо описи працівника, викладені у цих теоріях, перекласти на імідж управління, ми бачимо всі риси автократичного стилю управління. Портрет співробітника при такому стилі управління вибудовується за умовчанням з таких характеристик: працівники не хочуть працювати і при можливості уникають роботи; працівники хочуть позбутися відповідальності; щоб змусити працівника працювати, потрібно використовувати контроль, примус та покарання.

Такі керівники намагаються централізувати систему ухвалення рішень, повноважень. З'являється безліч правил та обмежень компетенцій. Цей стиль управління та мотивацій з'являється в умовах, де важливе функціонування, а не засоби досягнення мети. Як наслідок, з'являється силовий тиск та зневага до думки підлеглих.

Ще одна теорія - це дослідження Е. Мейо в галузі підвищення продуктивності за рахунок мотивації. Провівши серію експериментів, Мейо дійшов висновку, що співробітник краще мотивований, якщо:

- покращено комунікації між керівниками та співробітниками;
- вище керівництво звертає увагу до трудового життя співробітників;
- організовано командну роботу співробітників.

Тут проглядається патерналістський стиль управління. Такий стиль управління спрямований на покращення умов праці та відпочинку співробітників, але при ньому не приділяється увага результативності бізнесу. Наслідки покращення праці не призводять до підвищення ефективності бізнесу.

Третя теорія - це дослідження А. Маслоу і Ф. Герцберга. Герцберг був тісно пов'язаний з Маслоу і вірив у теорію, засновану на людських потребах.

Маслоу запропонував теорію, у якій вказав, що є п'ять рівнів людських потреб. Усі потреби структуровані як ієрархії. Наприклад, якщо немає їжі, наші зусилля спрямовуються на отримання грошей, і ми зовсім не турбуємося про безпеку роботи та відносини в колективі.

Відповідно до цієї теорії, бізнес повинен пропонувати різні стимуляційні програми, які допоможуть співробітнику рухатися вгору ієрархією.

Герцберг створив двофакторну теорію мотивації, у якій стверджував, що у бізнесі можуть досягатися чинники, які мотивують працювати, але при цьому існують і фактори демотивації. Він дійшов висновку, що є дві категорії чинників. Перша впливає безпосередньо, мотивуючи співробітника виконання роботи, друга категорія — це гігієнічні чинники. Гігієнічні чинники спрямовані утримання працівника, а чи не мотивацію. Фактично їхня присутність викликає задоволеність роботою, а не мотивацію.

Підсумовуючи випускню кваліфікаційну роботу, хочеться зазначити, що мета дослідження, яка полягає у розробці проекту заходів щодо вдосконалення системи мотивації діяльності підприємства, загалом досягнуто.

У процесі роботи в зазначеній галузі вдалося вирішити такі дослідницькі завдання:

- 1) Вивчити зміст поняття "мотивація";
- 2) Розглянути види мотивації;
- 3) Вивчити вітчизняний та зарубіжний досвід управління мотивацією
- 4) Виконати аналіз техніко-економічних показників діяльності ПУМБ ";
- 5) Виконати аналіз управління мотивацією в організації ПУМБ;
- 6) Розробити заходи щодо вдосконалення управління мотивацією;

Виконання поставлених завдань даного проекту дозволило отримати такі основні результати дослідження:

1) Мотивація - це співвідношення між поведінкою людини та причинами, які зумовлюють цю поведінку; сукупність психологічних явищ, у яких відбивається наявність у людській психіці певної готовності, спрямовує до досягнення мети.

2) Існує кілька теорій мотивації. При цьому жодна з них не є прямим керівництвом до дії та не претендує на абсолютну правильність. Основоположником класичного підходу став Фредерік Тейлор. Він вважав, що мотивація співробітника залежить від його заробітної плати.

Ці становища пізніше знайшли свій відбиток у принципі відрядно-преміальної оплати праці (що більший обсяг роботи зробив, тим більше отримав).

Саме ця теорія застосовувалася на підприємствах Ford під час виготовлення автомобілів.

Відмінність підходу Абрахам Маслоу у тому, що не зводив стимулювання працівника лише до грошей. На його думку, потреби людини набагато різноманітніші і ґрунтуються як на матеріальних, так і на моральних принципах.

Проте створена ним ієрархія потреб передбачала пряму залежність одних рівнів з інших.

Тобто поки людина не задовольнить «нижчі потреби» (їжа, вода, житло, безпека), вона не зможе задовольнити потреби «вищого порядку» (приналежність до групи, самоповага, самореалізація та інше).

Особливу увагу слід приділити моделям Володимира Герчикова. Вона заснована на п'яти типах мотивації, які, на відміну від «піраміди Маслоу», не пов'язані один з одним безпосередньо. Герчиков виділив три досягнуті типи мотивації, у яких людина бажає досягти результату: інструментальна, професійна, хазяйська і патріотична. І один унікальний тип (люмпенська мотивація), коли співробітник прагне уникнути невдачі чи осуду.

3) Серед негативних форм стимулювання виділяють: грошові (позбавлення премії) та знакові (у даному випадку осуд). Такі методи не застосовні для професійного та господарського типу мотивації (у людей з цими типами мотивації яскраво виражена професійна гідність). Натуральні форми стимулювання – це надання бонусів (оплата проїзду, харчування, спортзал тощо).

Моральна форма стимулювання не застосовна при виконавчому типі (такий співробітник завжди віддасть перевагу грошовій винагороді) і вкрай важлива для патріотичного.

Патерналізм - «батьківська турбота» не застосовується для типів, орієнтованих партнерські відносини (інструментальний, професійний, господарський). Організаційні форми мотивації не що інше, як умови праці, необхідних роботи. Участь в управлінні є основним для співробітника з господарським типом мотивації і не застосовується до унікального типу.

4) У більшості американських компаній наголошують на грошову винагороду, конкуренцію, страх втратити роботу, скорочення, звільнення та інші методи, то в Японії навпаки – на внутрішню свідомість, причетність до групи, об'єднання та ототожнення цілей працівника з цілями компанії, підготовку, підвищення рівня кваліфікації, вдячність співробітника компанії, в якій він працює, за добрі умови життя та праці, які вона йому надає, за стабільність та гарантії.

Отже, мотивація у Америці більшою мірою реалізується через зовнішній вплив і вплив, а Японії, навпаки, характеризується внутрішніми якостями працівника, його потребами.

В результаті дослідження проведеного у другому розділі було виявлено такі результати:

Підбивши підсумки дослідження системи мотивації працівників ПУМБ, важливо зазначити, що зниження вироблення та незадовільні оцінки працівників банку, свідчить, що необхідно змінювати систему мотивації праці працівників.

Вплив високого рівня зарплати мотивацію трудової діяльності сприяє ефективності виробництва. Даний вплив зумовлений такими факторами:

-По-перше, високий рівень заробітної плати (проти середньоринкового її значення) сприяє зниженню плинності кадрів, отже, забезпечує формування стабільного трудового колективу. У разі зниження плинності персоналу роботодавець має можливість скоротити витрати на його найм та навчання, спрямувавши вивільнені кошти на розвиток виробництва, що, у свою чергу, забезпечить підвищення конкурентоспроможності послуг.

-По-друге, проведення політики високої заробітної плати дає можливість відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких є потенційно вищою за середній рівень. І тут досягається також економія коштів у навчання, перекваліфікацію щойно прийнятих працювати.

-По-третє, висока заробітна плата є фактором підвищення старанного, відповідального ставлення до праці, його інтенсифікації. До цього спонукає як

спроба «відпрацювати» винагороду, яка є вищою за середньоринкову, так і побоювання бути звільненим і втратити вигідні умови продажу своїх робочих послуг.

Таким чином, виконане дослідження розкриває шляхи вдосконалення системи винагороди працівникам та дозволяє, базуючись на запропонованих теоретичних підходах та оперуючи практичним інструментарієм, створити та впровадити ефективну систему мотивації персоналу. Це дозволить покращити фінансово-економічні показники діяльності установи поряд із розвитком та зміцненням корпоративної культури та міжособистісних відносин у трудових колективах.

Для вдосконалення управління мотивацією в організації ПУМБ було запропоновано наступний проект заходів:

1. Організація змагань із продажу;
2. Розробка матеріальної мотивації;
3. Створення вітрини "успіху";
4. Забезпечення путівками на санаторно-курортне лікування працівників.
5. Впровадження фрілансу.
6. Гейміфікація.

Можливість застосування запропонованих рекомендацій.

Дані рекомендації допоможуть удосконалювати систему мотивації праці та підвищити ефективність діяльності працівників.

Суть мотивації, полягає у розробці системи мотивації та стимулювання праці, яка найкраще відповідала б усім потребам працівника та зацікавила його для досягнення кращих результатів. Ця система включає оплату праці, створення нормальних умов для відтворення енергії праці, праці, тобто забезпечення працівника медичними послугами, освітою тощо. Реалізація запропонованих заходів у поєднанні з удосконаленням інших методів управління підвищить інтерес працівників до їх праці та ефективності всієї системи мотивації та стимулювання праці та управління підприємством в цілому.

Список використаних джерел:

1. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 210–214.
2. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 16(1). С. 65-68.
3. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2016. Вип. 8(1). С. 80-82.
4. Іншин М. І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах. Часопис Київського університету права. 2015. № 2. С. 140-143.
5. Колот А.М. Мотивація персоналу. К. : Вид-во КНЕУ 2019. 340 с.
6. Комаричина В. В. Оцінка рівня якості трудового життя. Комунальне господарство міст. Науково-технічний збірник. Серія : Економічні науки. 2020. Вип. 19. С. 368-379.

7. Лазарєв С.В. Японський варіант управління мотивацією праці персоналу. Мотивація і оплата праці. 2018. №1. С. 48-53.
8. Назаришин Р. Фундаментальні поняття мотиватики як науки про мотивацію праці. Україна: аспекти праці. 2019. №3. С. 38–42.
9. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України. 2020. Вип. 24 (9).
10. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2. / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2018. – 864 с.
11. Воронкова В.Г. Навч. Посібник: Управління людськими ресурсами: філософські засади/В.Г. Воронкова. – Київ, 2019. – с.139-157.
12. Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посібник / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко // Київ. Знання, 2018. – 389 с
13. Квасній Л. Г. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства / Л. Г. Квасній, О. О. Солтисик, В. В. Федішин // Економіка і суспільство, 2017. – № 11. – С. 233-237.
14. Куліков Г. Т. Детінізація заробітної плати найманих працівників / Г. Т. Куліков // Ринок праці та зайнятість населення. – 2016. – №4. – С. 13-17. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2016_4_5.
15. Лаврененко В. Використання системи ключових показників ефективності для управління конкурентоспроможністю бізнесу / В. Лаврененко, Ю. Дідусь, Ю. Сторчак // Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку: зб. матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної конференції, 29- 30 березня 2017 р. – Київ. КНЕУ, 2017. – С. 240-242.
16. Шильнікова З. М. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання / З. М. Шильнікова // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – № 10. – С. 114-117.

17. Бондаревська, К. В., and Суха М. І.. "Шляхи удосконалення систем винагородження працівників у сучасних умовах." *Наукова стаття молодий вчений* 5 (2016): 27-30 с.
18. Виноградова О. В., Литвинова О. В., and. Пілігрим К. І. "Сутність інструментів гейміфікації в системі мотивації персоналу." *Економіка. Менеджмент. Бізнес. Наукове видання* 4 (2017): 19-25 с.
19. Бондарчук Л. В. Особливості антикризового управління персоналом / Л. В. Бондарчук, Н. П. Ніколайчук // *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. – 2017. – №5. – С. 77-82.
20. Денисенко М. П. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств / М. П Денисенко, О. Ю. Будякова // *Економіка та держава*. – 2019. – №4. – С. 11-17.
21. Лутай Л.А. Модель «Дерево цілей – дерево ресурсів» в системі соціального управління персоналом / Л.А. Лутай // *Ринок праці та зайнятість населення: зб. наук. праць ІПК ДСЗУ*. – 2017. – №4. – С. 8-12.
22. Никифорова В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. / В. Г. Никифорова // *Одеса. Атлант*, 2019. – 275 с.
23. Прудкий В. В. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління [Електронний ресурс] / В. В. Прудкий, І. М. Манаєнко // *збірник наукових праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КПП ім. І. Сікорського*. – 2017. – № 11. Режим доступу: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866>.
24. Климчук А. О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств / А. О. Климчук // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2016. – № 1. – С. 42–45.
25. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. / Л. С. Громко // *Економіка та управління підприємствами*. – 2018. – №36. – С. 109-113.

26. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш та ін. // Київ. НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. – 528 с.
27. Шаповал О. А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом / О. А. Шаповал, А. О. Іваній, А. О. Гальченко // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2018. – №5 (17). – С. 149-151.
28. Офіційний сайт приватного міжнародного банку «ПУМБ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://about.pumb.ua/management/statut>
29. Мінфін - український інформаційний портал про фінанси та інвестиції [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://minfin.com.ua/ua/company/pumb/about/>
30. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>
31. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>
32. Офіційний сайт приватного міжнародного банку «ПУМБ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://about.pumb.ua/management/statut>
33. Слободянюк О. Е. Теорії мотивації [Електронний ресурс] / О. Е. Слободянюк // Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 14-23 березня 2018 р. – 2018. – Режим доступу : <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2018/paper/view/4124>
34. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 453 с.
35. Романюк, Л. М. "Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами." Теоретико-навчальне видання(2020) 225 с.
36. Скиба В. В. "Методичні підходи до оцінки системи мотивації персоналу підприємства." Осінні наукові читання: XXIII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція: тези доповідей, Тернопіль, 27 листопада 2019 р.–Ч. 3.–Дніпро: ГО «НОК», 2019–104 с.: 93.

37. Стоянов, Г. С., Чебанова, Н. В. Мотивація персоналу банку в умовах кризи. Економіка: теорія та практика, 1 (2017): 74-79 с .
38. Струс, Р. В., Коваль, О. Г., Мишко, О. В. Оптимізація управління підприємством шляхом мотивації персоналу. Монографія "Економіка і суспільство", (2018): 373-377 с.
39. Урманов, Ф. Ш., and Касімова А. А. "Мотивація—основний чинник ефективності управлінської праці." «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування 4 (82) (2017): 98-102 с.
40. Харчишина, О. В. "Роль організаційних цінностей у формуванні системи мотивації персоналу." Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка 19, Вип. 2 (4) (2014): 96-100 с.
41. Холоста, Тетяна Петрівна. "Проблеми мотивації банківського персоналу." Наукове видання Економічний аналіз 28, № 1 (2018): 206-209.
42. Циганюк, Д. Л. "Стратегічне управління розвитком soft-skills як метод трудової мотивації банківських працівників." Наукове видання Фінансовий простір 2 (2015): 352-355 с.
43. Черкашина, М. В., and М. О. Науменко. "Напрями покращення мотивації персоналу підприємства в сучасних умовах." Вісник економіки транспорту і промисловості 58 (2017): 170-179 с.
44. Шаповал, О. А. "Місце оцінювання в системі управління персоналом підприємства." Наукове видання. Глобальні та національні проблеми економіки 10 (2016): 550-553 с.
45. Юрчук, Н. П., Захарчук, Д. В. Мотивація персоналу в системі управління банку. Навчальна стаття "Агросвіт", 9 (2018): 64-70 с.

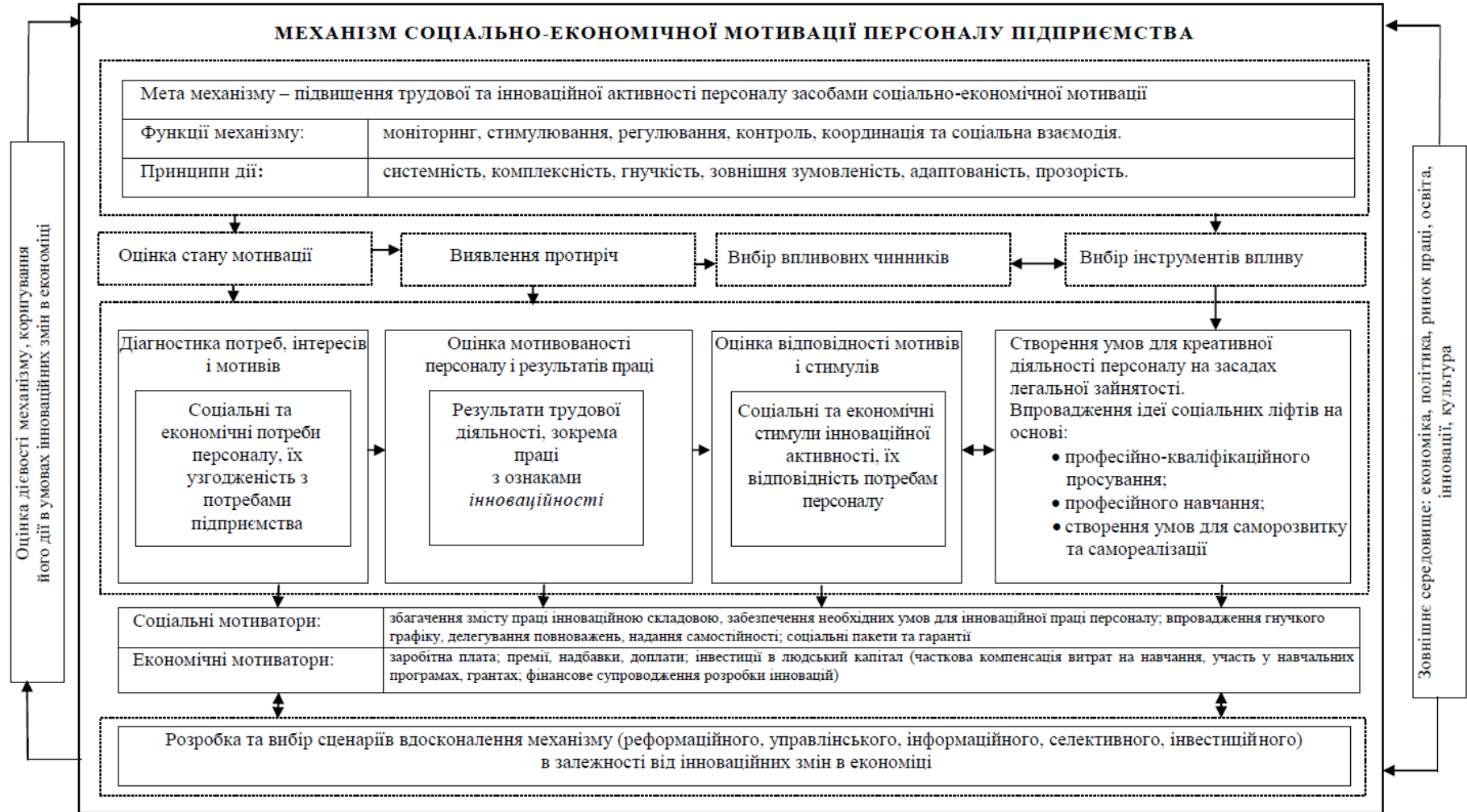
Додаток А

Двовекторність сутності соціально-економічної мотивації



Додаток Б

Модель механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства в умовах інноваційних змін в економіці



Додаток В

ПОЛОЖЕННЯ ПРО КАДРОВУ ПОЛІТИКУ:

1. Основні завдання кадрової політики

1.1. Оптимізація та стабілізація кадрового складу ключових структурних підрозділів компанії.

1.2. Створення ефективної системи мотивації працівників компанії.

1.3. Створення та підтримка організаційного порядку у компанії, зміцнення виконавчої, відповідальності співробітників за виконувани обов'язки, зміцнення трудової та виробничої дисципліни.

1.4. Створення та розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації фахівців та управлінців.

1.5. Формування та зміцнення корпоративної культури компанії.

2. Оптимізація кадрового складу

2.1. Оптимізація кадрового складу передбачає здійснення ротацій співробітників як внутрішніх, тобто здійснення посадових переміщень співробітників всередині компанії, так і зовнішніх, тобто звільнення співробітників, які не відповідають за своїми якостями та професійними компетенціями тим вимогам, які пред'являються до співробітника на конкретному робочому місці або посаді .

2.2. Оцінка професійного рівня та якості виконання функціональних обов'язків працівників проводиться відповідно до розробленої та затвердженої процедури періодичних атестацій.

2.3. Реалізація принципу професіоналізму та особистісних компетенцій здійснюється через багатоступінчасту процедуру відбору та прийому на конкурсній основі. У цьому оцінка професійних компетенцій кандидата здійснюється безпосереднім начальником майбутнього співробітника (перший етап). Оцінка особистих та ділових якостей кандидата проводиться керівником відділу персоналу (другий етап). Висновок про відповідність знань, навичок, досвіду, ділових та особистих якостей кандидата вимогам посади, а також про

відповідність кандидата корпоративній культурі компанії доводиться до керівництва компанії і є вирішальним при прийомі на роботу в компанію.

2.4. Порядок організації роботи з оптимізації кадрового складу підприємства:

2.4.1. Визначити необхідний та достатній кількісний склад підрозділів виходячи з функціональних завдань та обсягу виконуваних робіт. Основою прогнозування потреби у персоналі є стратегія компанії, система цілей у довгостроковій перспективі, ситуація на регіональному ринку праці та результати моніторингу персоналу.

2.4.2. Визначити кваліфікаційні вимоги до конкретних посад та робочих місць.

2.4.3. Здійснити пошук та підбір персоналу на вакантні посади відповідно до вимог до рівня кваліфікації та професійної компетенції кандидатів, до їх особистісних, професійно важливих психологічних та соціальних якостей. Підбір фахівців здійснюється з внутрішніх джерел. Підбір спеціалістів здійснюється як із зовнішніх, так і з внутрішніх джерел.

2.4.4. Під час відбору співробітників використовується принцип ротації кадрів. Ротація спеціалістів здійснюється до досягнення ними віку 45 років.

2.4.5. Відбір на вакантні посади провадиться на основі конкурсу. Умови конкурсу встановлюються окремо кожної категорії працівників за погодженням з керівниками структурних одиниць. Конкурс проводиться на основі відкритості умов його проведення та об'єктивності відбору та результатів.

2.4.6. При наймі працівників дотримуються вимоги, встановлюється випробувальний термін. Остаточне рішення про прийом до штату проводиться за результатами випробувального терміну.

2.4.7. Усі співробітники, які знову приймаються в компанію, проходять процедуру вступу на посаду.

2.4.8. Професійна адаптація новоприйнятих працівників здійснюється на місцях відповідно до індивідуальних планів із застосуванням наставництва.

Інші принципи підбору співробітників, такі як спільність за попередніми місцями роботи з керівником підрозділу, родинні зв'язки, приятельські відносини, особиста відданість, інше зазвичай не допускаються.

Процедура пошуку, підбору та прийому нових співробітників регламентується внутрішнім нормативним документом - Положення про прийом нових співробітників.

3. Створення ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу

3.1. Завдання функціонування системи мотивації та стимулювання персоналу полягає у забезпеченні прямої та стабільної зацікавленості кожного співробітника компанії у досягненні планованої результативності особистої трудової діяльності та колективних результатів праці, а по можливості та у покращенні результатів порівняно з планованими.

3.2. Базовим компонентом системи мотивації та стимулювання співробітників компанії є механізм матеріальної винагороди, що забезпечує взаємозв'язок оплати та результатів праці. Основний принцип матеріальної винагороди - рівна оплата за рівну працю, що означає однаковий рівень заробітних плат у співробітників, які займають однакові за складністю та значущістю посади (робочі місця) та показують рівні рівні результативності діяльності.

3.3. Матеріальна винагорода співробітників складається з постійної гарантованої частини заробітної плати, що виступає у вигляді посадового окладу, та змінної частини, яка є функцією результативності діяльності самого співробітника, його підрозділу та загалом усієї компанії.

3.4. Розмір посадового окладу залежить від категорії посади та посадового розряду, що встановлюється за результатами оцінки роботи працівника протягом року.

3.5. Змінна частина грошової винагороди виплачується у вигляді премії:

- для керівництва компанії – за результатами роботи всієї компанії на основі фінансових показників ефективності;

- для керівників підрозділів та співробітників допоміжних служб – у вигляді премії за високий рівень професіоналізму (не більше 100% посадового окладу);
- для керівників та співробітників основних підрозділів – за щомісячними економічними результатами роботи підрозділу (у розмірі від 1 до 5% від прибутку, отриманого за результатами роботи за місяць);
- тих категорій посад, у яких можливий поопераційний облік результативності роботи персоналу, змінна частина залежить від ефективності особистої діяльності.

3.6. У міру підвищення економічної та фінансової ефективності діяльності компанії буде розширюватися соціальний пакет, який включає організацію та часткову компенсацію вартості харчування співробітників у робочий час, поліс додаткового медичного страхування, поліс страхування життя, компенсації транспортних витрат, організацію дозвільних заходів.

3.7. Порядок та механізми оплати праці співробітників компанії регламентуються внутрішніми нормативними документами - Положення про оплату праці та Положення про преміювання персоналу.

4. Створення та підтримання організаційного порядку в компанії

4.1. Найважливішою умовою досягнення стратегічних цілей компанії є безумовне виконання усіма співробітниками своїх посадових обов'язків, неухильне дотримання трудової та виробничої дисципліни, вимогливість керівників до підлеглих, безумовне виконання підпорядкованими розпоряджень, вказівок, робочих завдань.

4.2. Основою виконання є організаційний порядок у компанії, коли співробітники знають та виконують свої посадові обов'язки, зафіксовані в посадових інструкціях, керівники несуть відповідальність за прийняті рішення в рамках своєї зони відповідальності, здійснюється планування, звітність та контроль за виконанням прийнятих рішень відповідно до прийнятих та затверджених правилами, методиками та інструкціями.

4.3. Правила поведінки регламентуються Правилами внутрішнього трудового розпорядку, етичні норми ділової поведінки - Корпоративним

кодексом, посадові обов'язки, правничий та відповідальність закріплені у посадових інструкціях, положеннях та регламентах підприємства.

4.4. Оскільки організаційний порядок є основою діяльності компанії, то будь-яке порушення вимог документів, що регламентують цей порядок, розглядатиметься як серйозний провина, що підлягає відповідному покаранню як економічного, так і адміністративного характеру, аж до звільнення винного співробітника.

5. Створення та розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації

5.1. Високий рівень професійних компетенцій співробітників компанії має підтримуватися та розвиватися у системі постійного навчання та підвищення кваліфікації. Основний наголос у цьому процесі робиться на внутрішньо-корпоративне навчання, яке може виступати у різноманітних формах: навчання на робочому місці, наставництво, внутрішньо-фірмові семінари та тренінги. Прагнення співробітників до підвищення кваліфікації підтримуватиметься та стимулюватиметься керівництвом компанії як морально, так і матеріально.

5.2. Для визначення потреби у навчанні компанія регулярно проводить процедури оцінки та атестації персоналу, а саме:

- атестація проводиться для всіх співробітників згідно з періодичністю, встановленою в Положенні про атестацію;
- Оцінка результатів роботи підрозділів проводиться щомісяця, в рамках обліку та контролю результативності виконання поточних завдань;
- Оцінка результатів діяльності керівників проводиться щорічно;
- Оцінка фахівців проводиться вибірково за рекомендаціями керівника. За результатами оцінки складаються плани індивідуального розвитку.

5.3. Навчання планується і проводиться з метою підготовки персоналу до вирішення завдань, що стоять перед компанією, і підвищення професійного рівня персоналу.

5.4. Витрати компанії на навчання стверджуються на Раді директорів і становлять ~ 0,2% від виручки.

5.5. Можлива оплата навчання співробітників за рахунок компанії у разі потреби. Після навчання фахівець зобов'язаний відпрацювати у компанії період, що визначається учнівському договорі, або відшкодувати підприємства витрати на своє навчання.

6. Формування та зміцнення корпоративної культури компанії.

6.1. Зміцнення корпоративної культури має проводитися через загальнофірмові заходи, створені задля виховання у співробітників компанії почуття спільності, приналежності до компанії, лояльності та надійності у роботі. Створення позитивного іміджу як усередині компанії, так і поза сприятиме вихованню та пропаганді корпоративності та позитивної соціально-психологічної атмосфери в трудовому колективі.

6.2. Принципи корпоративної поведінки та вимоги до корпоративної культури відображені у Корпоративному кодексі.

6.3. Основна відповідальність у разі неефективної реалізації положень Корпоративного кодексу покладається на відділ персоналу, який у тісній взаємодії з підрозділами та керівниками має реалізовувати цілі, зазначені у п. 6.1 Положення про кадрову політику.

7. Заключні положення

7.1. Для реалізації кадрової політики відділом персоналу розробляються відповідні програми та нормативні документи, що дозволяють здійснювати досягнення поставленої мети.

7.2. Контроль за реалізацією Положення кадрової політики здійснює керівник відділу персоналу.

7.3. Для здійснення оцінки ефективності проведеної в компанії кадрової політики відділом персоналу здійснюється моніторинг, що включає систему показників, що відображають ефективність кадрової роботи на підприємстві, методику її оцінки та розробку рекомендацій.

7.4. Відповідальність за проведення моніторингу та розробку проекту змін Положення про кадрову політику несе керівник відділу персоналу.

7.5. Цей документ необхідно довести до керівників всіх рівнів для обов'язкового використання в роботі.