

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему «Аналіз ефективності методів мотивації співробітників банку АТ
«ПУМБ»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

"Analysis of the effectiveness of methods of motivating employees of First
Ukrainian International Bank"

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури,
Групи 8. 0732-МО

спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми менеджмент організації і адміністрування
Мартиніс Артур Володимирович

(ініціали та прізвище студента)

Керівник д.е.н, проф. Гуржій Н.М.

(посада, вченезвання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Рецензент к.е.н., доц. Ю.І. Полусмяк

(посада, вченезвання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Запоріжжя
2023 р.

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма менеджмент організації і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« ____ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ Мартиніса Артура Володимировича

(ПІБ студента)

1. Тема роботи «Аналіз ефективності методів мотивації співробітників банку АТ «ПУМБ»

керівник роботи Гуржій Наталя Миколаївна

затверджені наказом ЗНУ від «10» жовтня 2023 року № 1594-с

2. Строк подання студентом роботи « ____ » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи застосування методів мотивації співробітників – складається з 3 підрозділів:

1.1 Сутність та місце мотивації в системі управління персоналом _____;

1.2 Характеристика матеріальних та нематеріальних методів мотивації праці персоналу _____;

1.3 Методичні підходи до аналізу та оцінки системи мотивації персоналу _____;

РОЗДІЛ 2 Оцінка і аналіз застосування методів мотивації співробітників банку АТ «ПУМБ» – складається з 3 підрозділів:

2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного банку _____;

2.2 Оцінка ефективності існуючої системи мотивації персоналу банку _____;

2.3 Аналіз використання методів мотивації праці співробітників банку _____.

РОЗДІЛ 3 Розробка заходів щодо удосконалення методів мотивації співробітників банку АТ «ПУМБ» – складається з 3 підрозділів:

3.1 Основні напрямки вдосконалення методів мотивування співробітників банку;

3.2 Розробка програми впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення методів мотивації співробітників банку АТ «ПУМБ» _____;

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів у сфері розвитку нематеріальної мотивації праці працівників банку.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Гуржій Н.М. д.е.н., професор	01.09.2023 р.	01.09.2023 р.
2	Гуржій Н.М. д.е.н., професор	02.10.2023 р.	02.10.2023 р.
3	Гуржій Н.М. д.е.н., професор	01.11.2023 р.	01.11.2023 р.

6. Дата видачі завдання _____ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень 2023 р.	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень 2023 р.	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень 2023 р.	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень 2023 р.	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень 2023 р.	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад 2023 р.	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад 2023 р.	виконано
8	Формулювання висновків	листопад 2023 р.	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	грудень 2023 р.	виконано
10	Подання роботи на кафедрі	грудень 2023 р.	виконано

Студент _____

(підпис)

Мартиніс А.В.

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____

(підпис)

Гуржій Н.М.

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____

(підпис)

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Аналіз ефективності методів мотивації співробітників банку АТ «ПУМБ»: 84 сторінки, 24 таблиці, 11 рисунків, 14 формула, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 104 найменування.

Актуальність теми визначається тим, що в сучасній ринковій економіці мотивація є невід'ємною частиною робочого процесу, тобто кінцевий результат фінансової діяльності залежатиме від суттєвих та своєчасних методів мотивації. Проблеми, пов'язані з посиленням впливу мотивації на результати праці, особливо гостро стоять у сферах, де використовується висококваліфікована та інтелектуальна праця працівників.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення основних напрямків вдосконалення нематеріальної мотивації працівників банку в системі управління персоналом».

Об'єкт дослідження – система мотивації працівників АТ «ПУМБ».

Інформаційну базу роботи становлять чинна законодавча база, наукова та спеціалізована література з теми дослідження, періодичні статті, монографії, роботи конференцій та доповіді, звітні дані АТ «ПУМБ». В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи управління персоналом та системи мотивації персоналу. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано систему мотивації АТ «ПУМБ» та запропоновано заходи щодо підвищення ефективності методів нематеріальної мотивацію.

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, БАНК, НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, ПРОДУКТИВНІСТЬ, ДІЯЛЬНІСТЬ БАНКУ, ІНДИКАТОР, КЛЮЧОВИЙ ПОКАЗНИК ДІЯЛЬНОСТІ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

ABSTRACT

Qualification work: 84 pages, 24 tables, 11 figures, 1 formula, 1 appendix. The list of links includes 104 items.

The relevance of the topic is determined by the fact that in the modern market economy, motivation is an integral part of the work process, that is, the final result of financial activity will depend on significant and timely methods of motivation. The problems associated with increasing the influence of motivation on work results are especially acute in areas where highly skilled and intellectual work of employees is used.

The purpose of the qualification is to determine the main areas of non-material motivation of bank employees in the personnel management system."

The object of the study is the sphere of employee motivation of JSC "PUMB".

The information base of the work consists of the current legislative base, scientific and specialized literature on the topic of research, periodical articles, monographs, conference proceedings and reports, reporting data of JSC "PUMB". In the work, the information is summarized and displayed using tables, graphs, and diagrams.

During the work, the theoretical foundations of personnel management and personnel motivation systems were considered. On the basis of theoretical material, the motivation system of JSC "PUMB" was analyzed and measures were proposed to improve the effectiveness of non-material motivation methods.

MOTIVATION SYSTEM, PERSONNEL MANAGEMENT, BANK, INTANGIBLE MOTIVATION, PRODUCTIVITY, BANK ACTIVITY, INDICATOR, KEY PERFORMANCE INDICATOR, EFFICIENCY

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	7
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ	11
1.1 Сутність та місце мотивації в системі управління персоналом.....	11
1.2 Характеристика матеріальних та нематеріальних методів мотивації праці персоналу.....	20
1.3 Методичні підходи до аналізу та оцінки системи мотивації персоналу..	32
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ БАНКУ АТ «ПУМБ».....	39
2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного банку	39
2.2 Оцінка ефективності існуючої системи мотивації персоналу банку	45
2.3 Аналіз використання методів мотивації праці співробітників банку ...	51
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ БАНКУ АТ «ПУМБ».....	58
3.1 Основні напрямки вдосконалення методів мотивування співробітників банку.....	58
3.2 Розробка програми впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення методів мотивації співробітників банку АТ «ПУМБ».....	62
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів у сфері розвитку нематеріальної мотивації праці працівників банку.....	68
Висновки до розділу 3.....	71
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	85

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

АТ – акціонерне товариство;

НБУ – Національний банку України;

МВО – Management by Objectives – управління за цілями;

КРІ – Key Performance Indicators – ключові показники ефективності;

HR – Human Resources – людські ресурси;

HRM – управління людськими ресурсами.

ВСТУП

Актуальність теми роботи. У сучасній ринковій економіці мотивація відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності банківських організацій. В умовах ринку, де підприємства змагаються за ресурси та клієнтів, підтримка високої мотивації співробітників стає необхідністю. Проблеми, пов'язані з посиленням впливу мотивації на результати праці, особливо гостро стоять у сферах, де використовується висококваліфікована та інтелектуальна праця працівників. Саме тому особливо важливо правильно підійти до питання мотивації праці працівників банку. Якщо організація прагне досягти кращих результатів, ніж працівник, чи кращої продуктивності за ту саму заробітну плату, це змусить працівника почуватися несправедливим, а він, у свою чергу, буде схильний протидіяти цьому.

Увага менеджера зосереджена на створенні системи мотивації з формування поведінки, яка потрібна на кращу діяльність у організації. Сучасні мотиваційні системи мають значний недолік стосовно невідповідності змісту праці працівника та роботи в організації, з одного боку, і, з іншого боку, цілям організації та потребам працівника. Така ситуація обумовлює необхідність постійного впливу керівництва на роботу працівника, та потребує запровадження надмірного контролю та координації дій з боку керівників усіх ієрархічних рівнів управління організацією та, зрештою, відсутності безпосередньої зацікавленості працівника в результаті.

Продовження бізнес-досягнень значною мірою зосереджено на найнятті виключно «вмотивованих співробітників», які є працьовитими та винахідливими. Тому важливо зрозуміти зв'язок «між мотивацією та ефективністю» та встановити те, що мотивуватиме співробітників. Так само важливо знати, як керувати продуктивністю співробітників і як їх винагороджувати, не лише з точки зору зарплати.

Актуальність цієї теми підтверджується тим, що робота у провідних кредитних установах, які успішно реалізують свою стратегію розвитку, стає все більш змістовною, цікавою та креативною. Найбільш ефективні кредитні установи, що розвивають працівників, покращують якість життя та стимулюють участь працівників в управлінні. Мотивація персоналу в ринковій економіці потребує комплексного підходу з огляду на різноманітність потреб та очікувань співробітників. Здатність банківської організації залучати, утримувати та ефективно мотивувати свій персонал часто є ключовим фактором її успіху на ринку.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – система мотивації працівників АТ «ПУМБ».

Предмет дослідження – методи нематеріальної мотивації працівників банку.

Мета кваліфікаційної роботи – визначити основні напрямки нематеріальної мотивації працівників банку в системі управління персоналом. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність та місце мотивації в системі управління персоналом;
- систематизувати матеріальні та нематеріальні методи мотивації праці персоналу;
- деталізувати методичні підходи до аналізу та оцінки системи мотивації персоналу;
- скласти організаційно-економічну характеристику досліджуваного банку АТ «ПУМБ»;
- провести оцінку ефективності існуючої системи мотивації персоналу банку;
- проаналізувати існуючі методи мотивації праці співробітників банку;
- визначити основні напрямки вдосконалення методів мотивування співробітників банку;

- розробити програму впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення методів мотивації співробітників банку АТ «ПУМБ»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів у сфері розвитку нематеріальної мотивації праці працівників банку.

Методи дослідження: в роботі проводився аналіз джерел інформації з теми кваліфікаційної роботи; в теоретичному розділі використано метод теоретичного аналізу і синтезу, абстрагування, конкретизації й ідеалізації; вивчено та узагальнено досвід вітчизняної та зарубіжної практики; в аналітичній частині застосовано методи порівняння, інтерв'ювання, моделювання, наукової абстракції, розрахунковий метод, табличний та графічний методи.

Інформаційна база дослідження – в роботі використано чинну законодавчу базу, наукову та спеціалізовану літературу з теми дослідження, періодичні статті, монографії, роботи конференцій та доповіді, звітні дані АТ «ПУМБ».

Практична цінність результатів дослідження полягає у формулюванні конкретних пропозицій щодо застосування матеріальних та нематеріальних методів мотивації співробітників банку.

Структура магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг магістерської роботи складає 81 сторінку; робота містить 10 рисунків, 24 таблиці, 1 додаток на 1 сторінці, 104 використаних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ

1.1 Сутність та місце мотивації в системі управління персоналом

Мотивацію персоналу доцільно розглядати через призму системи управління персоналом. Система управління персоналом є одним із головних у бізнес-процесах кожного підприємства. Ефективна організація менеджменту суттєво впливає на результати та успішність усієї компанії. В умовах високої конкуренції досягти успіху буде легше тим, хто чітко вибудує, впровадить та налагодить ефективні системи управління бізнес-процесами та персоналом.

Система управління включає всі методи, прийоми і технології, що дозволяють систематизувати, візуалізувати і нормувати процеси всередині будь-якої компанії.

Системи управління персоналом повинні виконувати такі функції:

- планування, розробка політики та стратегії управління персоналом, аналіз ринку праці;
- управління наймом та облік персоналу через організацію відбору (підбір, співбесіди та оцінки) та прийому персоналу; облік працюючих, їх переміщення та звільнення, документаційне забезпечення;
- запровадження системи адаптації, оцінки працівників, навчання та підвищення їх кваліфікації на постійній основі;
- запровадження системи мотивації, зокрема нормування трудових процесів, тарифікація оплати та впровадження систем матеріального та нематеріального заохочення;
- соціальний розвиток, зокрема забезпечення охорони здоров'я, відпочинку, організації соціального страхування тощо.

- правове забезпечення, яке включає регулювання правових аспектів трудових відносин, погодження розпорядчих та інших видів документів;
- ведення кадрової документації та інформаційного забезпечення необхідної технічної та інформаційної документації для роботи;
- керівництво співробітниками.

Управління персоналом – це багаторівнева функція:

- вище керівництво вирішує стратегічні завдання та встановлює пріоритети;
- підрозділи управління кадрами організовують весь процес роботи з персоналом;
- керівники відділів відповідають за оперативну роботу із працівниками.

Щоб ефективно управляти персоналом, необхідна як грамотна мотивація, так і контроль. При цьому контроль відіграє важливу роль у розробці подальшої стратегії розвитку персоналу, оскільки дозволяє отримати зворотний зв'язок та визначати ефективність кожного відділу на підприємстві. Контроль повинен здійснюватися згідно з підібраними індивідуальними параметрами, наприклад, прибуток підприємства, відгуки клієнтів, своєчасність, кількість та якість поставлених перед працівником завдань тощо.

Варто враховувати, що впроваджена система управління персоналом з налагодженими функціями та критеріями дозволяє оцінювати роботу персоналу без впливу суб'єктивних суджень.

Вивчення складних теоретичних та прикладних проблем мотивації та стимулювання починається з розгляду категорії «потреби». Потреби – це те, що неминуче виникає і супроводжує людину у її житті, і те, що є спільним для різних людей, а водночас проявляється індивідуально в кожній людині [35, с. 96]. Потреба людини – це стан, у якому в людини є недолік у чомусь, що необхідно підтримки життя, добробуту чи задоволення. Поняття потреби

є фундаментальним у галузі психології, соціології, економіки та інших наук, і воно відіграє важливу роль у розумінні людської поведінки та мотивації.

Абстрагуючись від конкретних теорій та підходів, можна виділити кілька загальних видів потреб:

1) Фізіологічні потреби: пов'язані з виживанням та фізичними потребами організму, такими як їжа, вода, тепло, сон та інші базові елементи, необхідні підтримки життя.

2) Потреби в безпеці: коли фізіологічні потреби задоволені, люди прагнуть забезпечити собі безпеку та стабільність, включаючи фінансову стабільність, захист від небезпеки та встановлення порядку.

3) Соціальні потреби: вони з бажанням приналежності до групи, взаємодією з іншими людьми, любов'ю та прийняттям із боку суспільства. Соціальні зв'язки та взаємодії відіграють важливу роль у задоволенні цих потреб.

4) Потреби в повазі та визнанні: включають у себе прагнення до самоповаги, визнання з боку інших, здобутків та поваги до себе. Ці потреби пов'язані з самовизначенням та повагою в очах оточуючих.

5) Потреби самореалізації: коли основні потреби задоволені, людина прагне саморозвитку, реалізації своїх творчих і інтелектуальних здібностей, і навіть до пошуку сенсу життя [49, с. 177].

Ці потреби часто описуються в психології та соціології в контексті ієрархії потреб Абрахама Маслоу, який запропонував структуровану ієрархію, що відображає відносну важливість різних категорій потреб у житті людини. Однак, слід зазначити, що існує безліч інших теорій та підходів до розуміння потреб людини [40, с. 216]. Отже, трактувати потреби можна як стан нерівноваги, дефіциту, усунення якого спрямовані дії людини. Більшість потреб періодично відновлюються, але при цьому може змінюватися як форма їхнього прояву, так і рівень значущості для людини. Намагаючись задовольнити свої потреби, людина обирає свій напрямок цілеспрямованої

поведінки [24, с. 44]. Виконання певної трудової функції – один із аспектів такої поведінки.

Стосовно трудової діяльності, потреба – це стан людини, що виступає джерелом її активної діяльності та створюється потребою, яку вона відчуває по відношенню до предметів, необхідних для її існування. [18, с. 85].

Більшість людських потреб мають складний характер і значно детерміновані попереднім та особливо дитячим досвідом людини. Люди сильно відрізняються змістом та інтенсивністю своїх потреб. При цьому, володіючи деякою стійкістю, стабільністю, система потреб людини одночасно пластична: може змінюватися під впливом соціальних умов. У різноманітності потреб людини виділимо найбільш значущі, а саме: фізіологічні потреби, потреба в безпеці (економічній та емоційній), потреба у спілкуванні, потреба в афіляції, потреба у повазі, потреба у незалежності, потреба у досягненні, потреба у владі, потреба у самовираженні та ін. [3, с. 104].

Потреба ще не є спонуканням до діяльності, вона лише націлює людину на отримання бажаного. Щоб потреба виконала роль рушійної сили, необхідна наявність особливого «пускового механізму» – мотиву. Якщо потреби становлять сутність всіх видів людської діяльності, мотиви є конкретним проявом цієї сутності. Таким чином, потреби реалізуються в поведінці та діяльності у вигляді мотивів.

Мотив (від латів. *movere* – наводити на рух, штовхати) – це форма прояви потреби, ідеальний образ у внутрішньому плані свідомості людини, причому цей образ енергетично насичений [42, с. 198].

Бойчик І.М. визначає мотив як образ успішно завершеної дії щодо реалізації потреби, передчуття досягнутого; при цьому він стає тією внутрішньою силою, яка спонукає діяти [9, с. 148].

Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення цілей організації або особистих цілей, а мотиваційна схема – це пропозиція роботодавця як це зробити. Мотиви виникають, розвиваються і

формується на основі потреб, які є джерелом їх (мотивів) спонукальної сили. Мотив як змушує діяти, так і визначає, що потрібно зробити і яким чином [27, с. 103]. Так, Бірдус А.В. визначає мотиви як спонукальні причини поведінки та дій людини, що виникають під впливом її потреб та інтересів і є образом бажаного людиною блага, що задовольняє потреби за умови, якщо буде виконано певні дії [8, с. 52]. Мотив може і не перерости в дію (спонукання) або поведінка. По-перше, це відбувається через боротьбу мотивів, в якій перемагає та актуалізується лише один, найсильніший з них. По-друге, людина може обґрунтовано (мотивовано) відмовитися щось робити, тобто. незважаючи на наявність мотиву, людина може не діяти. Такі мотиви називають негативними. Таким чином, структура мотивів поведінки людини формується із трьох основних компонентів:

- свідомість людиною своїх потреб, задоволення яких можливе у вигляді діяльності;
- уявлення про ті блага, які людина може отримати як винагороду за дію;
- уявна побудова того процесу, за допомогою якого здійснюється зв'язок між потребами та тими кінцевими благами, які їх задовольняють [7, с. 91].

Потреби і мотиви лежать в основі процесу мотивації, природу якої дослідники розуміють по-різному і використовують із його позначення різні терміни. Відповідно вони пропонують різні моделі мотивації, приділяючи увагу різноманітним аспектам мотивації, та її прояву. Досить поширений підхід до визначення сутності мотивації як у вигляді внутрішнього спонукання людини, а й зовнішнього, через стимулювання. Відповідно до цього, мотивацію часто класифікують як зовнішню та внутрішню, залежно від джерела, що спонукає людину до дій. І тут передбачається, що зовнішня мотивація викликана зовнішнім впливом (стимулом), а внутрішня – потребами і мотивами [50, с. 89].

Однак, на думку Х. Хекхаузена, не може бути зовнішньою і внутрішньою мотивації, як зовнішніх та внутрішніх мотивів. Мотив – це внутрішнє, суб'єктивне і немає інструменту чи способу його сформувати у свідомості іншу людину [86, с. 98]. Мотивоутворення виходить з потреб системи людини, інакше кажучи, відбувається зсередини. Тієї ж точки зору дотримуються Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В., зазначаючи, що «мотив праці – це внутрішнє спонукання до праці» [6, с. 53].

Мотиви, потреби та цінності не можуть бути однаковими для всіх співробітників підприємства, тому для керівника дуже важливо визначити та використовувати індивідуальні мотиви та потреби майбутнього чи реального співробітника, при цьому, не приписуючи їм свою мотивацію [4, с. 92]. Більше того, на ту саму потребу в одній людині може виникати кілька мотивів. У цій ситуації відбувається боротьба та актуалізується один із них.

Формування мотиву поведінки людини – це складний психологічний процес. У ньому значну роль грають боротьба різних потенційних мотивів, що відбувається у свідомості людини, оцінка значущості потреб, здатність оцінити наслідки своїх дій та інші фактори. Так, вибір людиною варіанта своєї поведінки залежить не тільки від очікуваної винагороди, а й від ціни, яку вона має заплатити за результати [12, с. 225]. Існує безліч різноманітних конкретних людських потреб, тих цілей, які, на думку кожної людини, призводять до задоволення її потреб, а також типів поведінки при досягненні цих цілей [12, с. 226].

Процес мотивації можна подати через таку послідовність: поява потреби, яку співробітник хоче здійснити; визначення дій, які можуть призвести до цього; здійснення цих дій; задоволення потреб. Основними властивостями процесу мотивації є його неоднозначність та складність.

Внутрішні установки співробітника з допомогою багатоступінчастої системи тестів можна визначити при прийомі працювати. Але внутрішня мотивація має властивість зникати чи змінюватись на внутрішню демотивацію.

Кожен співробітник є поєднанням всіх або деяких мотиваційних типів у певній пропорції, на основі цього поєднання для кожного співробітника може бути створений мотиваційний профіль [13, с. 36].

Для впливу на трудову поведінку працівника ззовні, з боку керівництва, застосовуються стимули, а процес називається стимулюванням. Стимули (від лат. stimulus – гостра палиця, якою підганяли тварин) – це блага, що у зовнішньому оточенні і здатні задовольнити потребу людини [13, с. 30]. Інакше кажучи, стимул опредмечує потреба. В якості стимулів може виступати винагорода, підвищення по службі, участь у стратегічно важливих проектах для компанії та ін.

У свою чергу стимулювання – це вплив на трудову поведінку працівника через створення особистісно значимих умов, які спонукають його діяти належним чином.

Отже, мотиви праці перебувають «на боці» особистості, а стимули праці – «на боці» організації. Перші – у свідомості працівника, другі – у переліку благ, які пропонує організація за працю [43, с. 3624]. Стимул стає спонукальною силою лише у тому випадку, коли перетворюється на мотив (рис. 1.1).

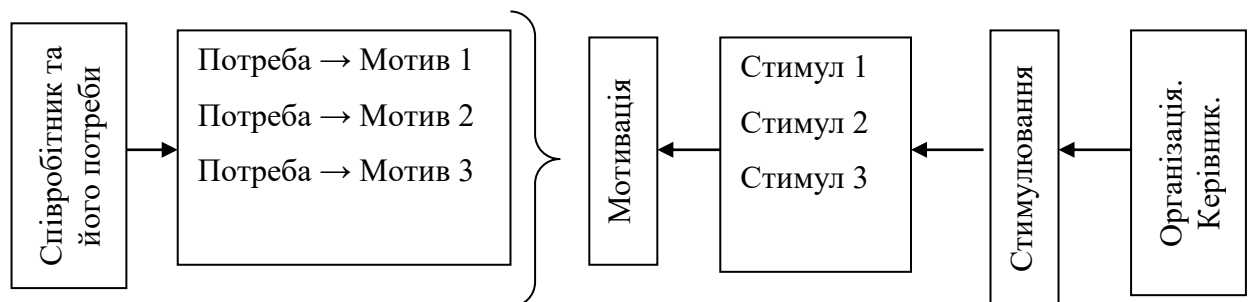


Рис. 1.1. Співвідношення понять «мотив», «мотивація», «стимул» і «стимулювання»

Джерело: складено за [14; 43]

Отже, мотивація являє собою внутрішнє спонукання людини до дії відповідно до поставлених цілей, інтересів та задоволення потреб. Сьогодні

в науковій та спеціальній літературі відсутнє одностайне визначення поняття «мотивація», що обумовлює доцільність аналізу різних визначень цієї категорії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «мотивація»

Автор	Визначення
Крушельницька О.В.	«Сили, що існують усередині людини або поза нею і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій. Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації» [26, с. 96]
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.	«Процес стимулювання будь-кого до діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації» [37, с. 12]
Краснокутська Н.С.	«Внутрішній процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників» [38, с. 179]
Мочерний С.В.	«Усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі» [42, с. 121]
Климчук А.О., Михайлов А.М.	«Зовнішня або внутрішня спонука економічного суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціації, спонуки» [21, с. 220]

За наведеними визначеннями можна стверджувати, що мотивація – це свідоме активування дій людини, її потенціалу; такі дії застосовуються керівництвом для задоволення потреб працівників, а процес спонукання працівників до діяльності дозволяє організації досягти своїх цілей.

Ефективна мотивація в умовах ринкової економіки в організації відіграє важливу роль у досягненні цілей, покращенні продуктивності та створенні сприятливої робочої атмосфери.

Аналізуючи сутність мотивації неможливо залишитися осторонь аналізу та короткого огляду такого змістовного поняття як «стимулювання». Бачення вчених про сутність та специфіку трактування поняття наведено в табл. 1.2. Інформаційний пошук показав, що існує багато визначень терміну «стимулювання», але користуватися одночасно всіма нераціонально, тому було запропоновано наступне узагальнене визначення змісту стимулювання працівників.

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «стимулювання»

Автор	Визначення
Крушельницька О.В.	Різного роду зовнішні впливи, що надаються в процесі керування персоналом з метою отримання бажаних результатів [26, с. 98]
Колот А.М.	«Процес впливу на трудову поведінку (мотиви) працівника з допомогою економічних, організаційних і соціально-психологічних методів управління, які враховують мотиви, рушійні діяльність працівника» [24, с. 241]
Власенко О.С., Черікова Ю.В.	«Створення таких умов і заходів, які не лише сприятимуть формуванню мотиву до ефективної трудової діяльності, а й забезпечать можливість професійного та інтелектуального розвитку особистості, сформують відчуття задоволення та радості від самої роботи» [12, с. 226].
Письменна М.С.	Прагнення працівника до найповнішому використанню свого фізичного та розумового потенціалу у процесі виконання покладених на нього обов'язків [52, с. 376].
Мочерний С.В.	Основний елемент управління людськими ресурсами підприємств, які є зовнішнім стимулом до зовнішньої трудової діяльності [42, с. 241].
Крушельницька О.В.	Сукупність економічних форм і методів спонукання людей, що базуються на використанні матеріальної зацікавленості людей у підвищенні рівня грошової оплати праці, отримання додаткової винагороди, речових стимулів (подарунків), інших стимулів [26, с. 92]
Чернишова А.В.	Матеріальна оболонка мотивації персоналу, що дає можливість працівникові «розвивати себе як особистість і як складову персоналу підприємства» [77, с. 144]

Джерело: складено автором

Отже, зміст економічної категорії «стимулювання працівників» у сучасних умовах полягає у тому, що це збалансована система, що дозволяє ефективно досягати цілей організації та задовольняти потреби кожного працівника.

Можна підбити підсумок усьому вищесказаному і сказати, що з основних соціальних стандартів з трудовий сфері нині, є трудовий дохід, саме його складові – заробітна плата та її стимулюючі складові, адже вони формують конкурентоспроможність підприємств та забезпечують їм стабільні позиції на світових та регіональних ринках. Мотивацією є свідоме активування дій людини. Стимулюванням є це збалансована система на підприємстві, що дозволяє ефективно досягати цілей організації та задовольняти потреби кожного працівника. До організації стимулювання

необхідне залучення всіх працівників трудових колективів. Це сприятиме розширенню гласності, поінформованості та створювати передумови для соціальної справедливості розподільчих відносин. Розвиток концепції гідної праці та вдосконалення системи стимулювання, як складового елемента, на національному рівні є значним кроком для досягнення економічних та соціальних цілей у розвитку економіки країни.

1.2 Характеристика матеріальних та нематеріальних методів мотивації праці персоналу

В практиці управління персоналом система мотивація має дві складові – матеріальна та нематеріальна. У сукупності ці методи мають найкращий результат щодо впливу на працю робітників.

До матеріальних мотиваційних чинників належать, серед іншого: висока зарплата, приваблива система бонусів та пільги, такі як приватне медичне обслуговування чи членство у спортзалі. Нематеріальна мотивація заснована, серед іншого, на: про забезпечення гнучкого робочого часу, вираження довіри та вдячності та створення приємної атмосфери.

Попри матеріальній мотивації важливими є й інші стимули, такі як визнання співробітника, бонуси, заохочення та винагороди. Співробітники також можуть отримувати корпоративне житло, страхування життя, перепустки на заняття спортом для себе та своїх близьких, доступ до приватної медичної допомоги, а також оплату на харчування та туристичні путівки. Співробітникам все частіше надається можливість вибирати пільги, які вони вважають цікавими та корисними. Вони можуть, наприклад, отримати вигоду від спільного фінансування вивчення іноземних мов чи навчання. У їхньому розпорядженні також корпоративні дитячі садки та ясла, різдвяні пакети для дітей чи квитки на культурні, розважальні чи спортивні заходи. Величина мотиваційних доплат до винагороди – грошових і

нематеріальних – не завжди збільшує заробітну плату, але дозволяє знизити витрати, що виникають, наприклад, у зв'язку з керуванням автомобілем, використанням медичних послуг, підвищення професійних компетенцій та проведення вільного часу.

Якщо говорити про нематеріальну мотивацію, то сучасні системи мотивації на підприємствах дедалі менше ґрунтуються виключно на винагороді, преміях та грошовому забезпеченні. Мотивація працівників, не пов'язана із заробітною платою, пов'язана не лише з такими пільгами, як додаткове медичне страхування або квитки на матч. До факторів, що стимулюють дії працівників, належать привабливий кар'єрний шлях та перспектива просування по службі, дружня атмосфера на роботі, гнучкий графік роботи, самостійність у діях та прийнятті рішень, цікаві завдання. Роботодавці також пропонують можливість використовувати сучасне обладнання під час виконання обов'язків та впроваджувати в компанію сучасні технології, що підвищують ефективність праці. До інших форм незарплатної мотивації відносяться, наприклад, повага до працівників, похвала (у тому числі громадська), система оцінки (або самооцінки) працівників та надання зворотного зв'язку. Дії, що вживаються начальством, мотивують співробітника старанно працювати над усуненням недоліків та розвитком переважних якостей або раніше набутих професійних та міжособистісних навичок.

Як вже визначалось, провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини, які розглядаються науковцями як сукупність трьох основних груп: матеріальних, трудових і статусних. Тому й мотивацію правомірно розподіляти на наступні види (рис. 1.2).

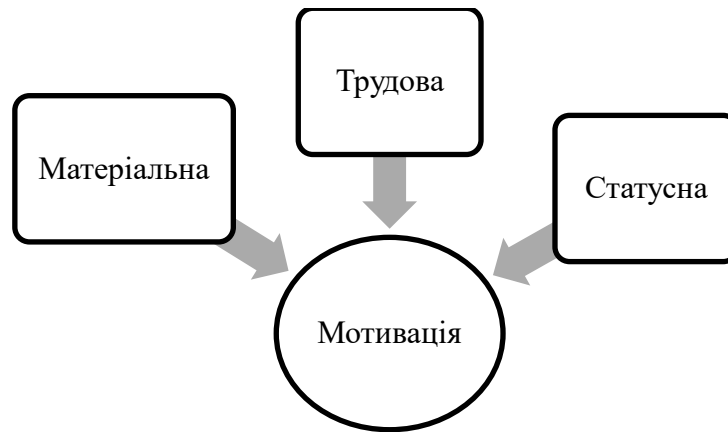


Рис. 1.2 – Види мотивації

Джерело: складено за [24]

Матеріальна мотивація – це форма стимулювання співробітників шляхом надання їм матеріальних вигод та винагород за досягнення певних цілей чи успішне виконання роботи. Ця форма мотивації включає різні види компенсації, фінансових заохочень і привілеїв. Слід зазначити кілька аспектів матеріальної мотивації:

1) Заробітна плата. Це основна форма матеріальної мотивації. Висока та справедлива заробітна плата за виконання обов'язків співробітника може стати потужним стимулом до більш ефективної роботи.

2) Премії та бонуси. Системи премій та бонусів надають можливість винагороджувати співробітників за визначну роботу, досягнення цілей чи інші успіхи. Це може включати щорічні бонуси, премії за досягнення, а також премії за продуктивність.

3) Матеріальні заохочення. Надання матеріальних подарунків, подарункових карток, корпоративних пільг та привілеїв може бути стимулом для співробітників. Ці подарунки можуть бути надані в рамках індивідуальних досягнень, командних успіхів чи свят.

4) Опціони на акції та участь у прибутку. Надання співробітникам можливості стати власниками частини компанії через опції на акції або участь у прибутку може мотивувати їхній інтерес до успіху організації.

5) Бенефіти та пільги. Компанії можуть надавати різні бенефіти, такі як медичне страхування, пенсійні плани, відпустки та додаткові вихідні, навчання за рахунок компанії та інші пільги, щоб покращити матеріальне становище працівників.

б) Фінансові премії за досягнення цілей. Встановлення ясних цілей із фінансовими заохоченнями за їх досягнення може стимулювати співробітників працювати більш ефективно та цілеспрямовано.

7) Підвищення. Надання підвищення та відповідного збільшення заробітної плати при успішній роботі та досягненні високих результатів.

Матеріальна мотивація може бути ефективною, особливо в умовах ринкової економіки, де конкуренція за талановитих співробітників є високою. Однак важливо також врахувати, що, крім матеріальних факторів, нематеріальні аспекти, такі як визнання, цікаві завдання та можливості розвитку, також відіграють важливу роль у загальній мотивації персоналу [24, с. 225].

Трудова мотивація – це комплекс факторів, який стимулює співробітників виконувати свої робочі обов'язки, докладати зусиль для досягнення цілей і продовжувати зростання та розвиток у робочому середовищі. Ефективна трудова мотивація відіграє важливу роль у підвищенні продуктивності, задоволеності та лояльності співробітників. Можна назвати деякі ключові аспекти трудової мотивації:

Цілі та завдання. Чітко визначені цілі та завдання допомагають співробітникам розуміти, що від них вимагається, і чому їхні зусилля важливі для спільних цілей організації. Це створює фокус та напрямок для їхньої трудової діяльності.

1) Розвиток та кар'єрне зростання. Можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання є потужними мотиваторами. Співробітники прагнуть поліпшення своїх навичок, отримання нових знань і просування кар'єрними сходами.

2) Визначення значущості роботи. Важливо, щоби співробітники бачили зміст і значущість своєї роботи. Розуміння того, як їхня праця робить внесок у загальну мету організації, може підвищити їхню мотивацію.

3) Визнання та заохочення. Визнання досягнень та заохочення за успішне виконання завдань створює позитивну атмосферу та мотивує співробітників. Це може включати словесні похвали, премії, бонуси або інші форми визнання.

4) Визначення відповідальності та автономії. Надання співробітникам чітких обов'язків та можливості приймати рішення на робочому місці може збільшити їх почуття відповідальності та мотивацію.

5) Навчання та розвиток. Надання співробітникам можливості навчатися та розвиватися у своїй галузі допомагає їм почуватися компетентними та впевненими у своїх професійних навичках [24, с. 225].

Звичайно, матеріальна мотивація є найбільш популярною та дієвою, проте останнім часом все більший вплив у процесі діяльності займає трудова мотивація, оскільки активізація тільки матеріальної мотивації приводить до збільшення інтенсивності праці і тривалості робочого часу, внаслідок чого багато працівників працюють з відчуттям хронічної втомленості, відчувають постійні нервово-емоційні навантаження.

Велика роль при управлінні персоналом належить статусній мотивації. Статусна мотивація відноситься до прагнення індивіда до досягнення певного соціального статусу, визнання з боку оточуючих, а також володіння престижем та впливом у суспільстві. Цей вид мотивації часто пов'язаний з бажанням отримати високий соціальний статус, популярність, повагу та визнання у групі, спільноті чи суспільстві загалом. З метою підвищення активності персоналу організації, на думку Крушельницької О. В., управлінці можуть використовувати такі прийоми статусної мотивації, як:

- 1) підвищення на посаді; винагороди і визнання досягнень;
- 2) залучення людей до управління;
- 3) заохочення і винагороди групової роботи;

4) обмеження лімітування негативних факторів [26, с. 99].

Дослідження спеціальної та наукової літератури дозволяє представити концептуальні положення до побудови дієвого механізму мотивації та стимулювання працівників, який в результаті сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства. Сьогодні систему мотивації та стимулювання працівників не можна розглядати як простий набір матеріальних і нематеріальних стимулів, вона є складним і безперервним механізмом взаємодії елементів різного роду. Система мотивації та стимулювання працівників на рівні підприємства є сукупністю взаємозв'язків та взаємовідносин між її елементами. В табл. 1.4 показано елементи системи мотивації та стимулювання на підприємстві.

Таблиця 1.4 – Елементи системи мотивації та стимулювання на підприємстві

№ з/п	Назва елемента	Зміст
1	Функції системи мотивації та стимулювання працівників	Характеризують прояв її властивостей у цій сукупності відносин
2	Об'єкт системи мотивації та стимулювання працівників	Праця, трудова діяльність – основа процесу мотивації та стимулювання
3	Суб'єкти системи мотивації та стимулювання працівників	Керівники і підлеглі. Наймані працівники.
4	Цілі та завдання системи мотивації та стимулювання працівників	Досягнення загальних (стратегічних) цілей організації. Задоволення потреб кожного працівника.
5	Принципи системи мотивації та стимулювання працівників	Закони та основні засади системи мотивації та стимулювання
6	Методи та види мотивації та стимулювання працівників	Адміністративний, економічний та соціально-психологічний методи
7	Методи оцінки діяльності персоналу	Послідовність процедур, що дозволяє на основі суттєвої інформації визначити ефективність персоналу
8	Правові норми	Державні, регіональні, територіальні та локальні нормативно-правові акти і документи
9	Технологія функціонування системи	Алгоритм її побудови та подальшого функціонування

Джерело: складено за [67; 79]

Щодо першого елемента (функції) слід назвати наступні:

1) економічна функція виявляється у тому, що дана система сприяє підвищенню ефективності виробничої діяльності, а саме зростання продуктивності праці та поліпшення якості продукції, що виготовляється;

2) регулююча функція означає, що система стимулювання працівників дозволяє задавати трудовій діяльності цілеспрямований характер, оскільки мотивований працівник обов'язково здійснює необхідну менеджеру трудову дію, виконує доручене завдання. Тобто система стимулювання працівників забезпечує опосередкований контроль за правильністю виконання дій та забезпечує необхідну модель поведінки працівника;

3) морально-етична (моральна) функція визначається тим, що стимули до праці можуть формувати високоморальну людину і цим позитивно впливати на моральні підвалини суспільства;

4) соціальна функція полягає у формуванні соціальної структури суспільства через різний рівень доходів, який більшою мірою залежить від впливу стимулів на різних людей;

5) розвиваюча функція передбачає, що система стимулювання працівника повинна як позитивно впливати на етику поведінки і моральні підвалини людини, а й сприяти розвитку його професійних, творчих, інтелектуальних і організаційних здібностей;

Як об'єкт системи стимулювання працівників виступає праця чи трудова діяльність, оскільки він лежить в основі процесу стимулювання. Роботодавець розробляє набір стимулів та визначає необхідний для цього бюджет з метою залучення до своєї організації найбільш кваліфікованих працівників, а також спонукання своїх працівників до продуктивної праці та ефективного досягнення цілей. Людина ухвалює рішення про «продаж» своїх здібностей до праці конкретному роботодавцю, а працівник працює з максимальним використанням свого трудового потенціалу за певний набір стимулів.

Суб'єктами системи стимулювання працівників виступають люди, саме працівники (їх представники) і роботодавці (їх представники). У основі

створення системи стимулів лежать розподільні відносини – це відносини щодо визначення частки кожного члена суспільства на створеному продукті. Вони відіграють важливу роль у громадському господарстві, оскільки люди, вступаючи у виробничий процес, вкладають у нього свою працю чи капітал, бажаючи отримати певні доходи [65, с. 142-143].

Стимулювання персоналу включає ряд завдань і методів, спрямованих на мотивацію співробітників і підвищення їх продуктивності. Основні завдання стимулювання персоналу включають:

1) Встановлення чітких цілей та очікувань. Визначення конкретних цілей та очікувань дозволяє співробітникам розуміти, що від них вимагається, та як їх результати впливають на загальні цілі організації.

2) Забезпечення справедливої та конкурентоспроможної оплати праці. Працівники повинні бути впевнені в тому, що їхня праця оцінюється справедливо та відповідає ринковим стандартам. Система оплати праці має бути конкурентоспроможною.

3) Преміювання за досягнення. Введення системи преміювання за досягнення як матеріального, так і нематеріального характеру може стимулювати співробітників до більш високої продуктивності.

4) Навчання та розвиток. Надання співробітникам можливостей для навчання та розвитку дозволяє їм удосконалювати свої навички, що може бути потужним стимулом для особистого та професійного зростання.

5) Створення умов для балансу роботи та особистого життя. Забезпечення балансу між роботою та особистим життям допомагає зменшити стрес, підвищити задоволеність та, як наслідок, підвищити мотивацію.

6) Визнання та заохочення. Визнання досягнень співробітників, навіть у формі простих слів подяки, може значно вплинути на їхню мотивацію.

7) Участь у прийнятті рішень. Залучення працівників до процесу прийняття рішень, особливо у питаннях, що стосуються їхньої трудової діяльності, може посилити почуття відповідальності та значущості.

8) Розвиток корпоративної культури. Створення позитивної, підтримуючої та надихаючої корпоративної культури сприяє кращій взаємодії співробітників та підвищенню їхньої залученості.

9) Забезпечення перспектив розвитку. Надання співробітникам можливостей для кар'єрного зростання та розвитку всередині організації може бути довгостроковим стимулом.

10) Регулярний зворотний зв'язок. Надання регулярного та конструктивного зворотного зв'язку допомагає співробітникам краще розуміти свої сильні сторони та області для покращення.

11) Створення умов для творчості та самовираження. Співробітники можуть краще мотивуватися, якщо вони можуть застосовувати свої творчі здібності та робити внесок у роботу організації.

Важливо комбінувати різні методи стимулювання, враховуючи індивідуальні потреби та переваги співробітників [53, с. 326].

Принципи системи стимулювання працівників – це, можна сказати, закони, за якими вона будується та функціонує. Представлені вище цілі та завдання визначають базові принципи системи стимулювання працівників.

Таблиця 1.5 – Базові принципи системи стимулювання працівників

Назва принципу	Зміст
Принцип гармонізації	гармонізація цілей та інтересів працівників та роботодавця
Принцип відповідності	відповідність цілей стимулювання кадрової стратегії та стратегії організації;
Принцип своєчасності та справедливості	своєчасність та справедливість винагороди працівника; залежність винагороди від досягнутого результату та зусиль працівника
Принцип гнучкості	адекватність системи стимулювання працівників змін зовнішніх та внутрішніх умов функціонування організації
Принцип прозорості	прозорість системи стимулювання працівників;
Принцип розвитку	орієнтація на розвиток та повне розкриття потенціалу працівника конкурентоспроможність та значимість для працівника набору стимулів (винагород)

Джерело: складено за [21, с. 98-99]

Технологія функціонування системи стимулювання працівників – це якийсь алгоритм її побудови та подальшого функціонування. Дослідники в

галузі мотивації та стимулювання пропонують свої авторські схеми побудови в організаціях систем мотивації, стимулювання чи винагороди. Проте всі вони включають основні етапи (рис. 1.3).

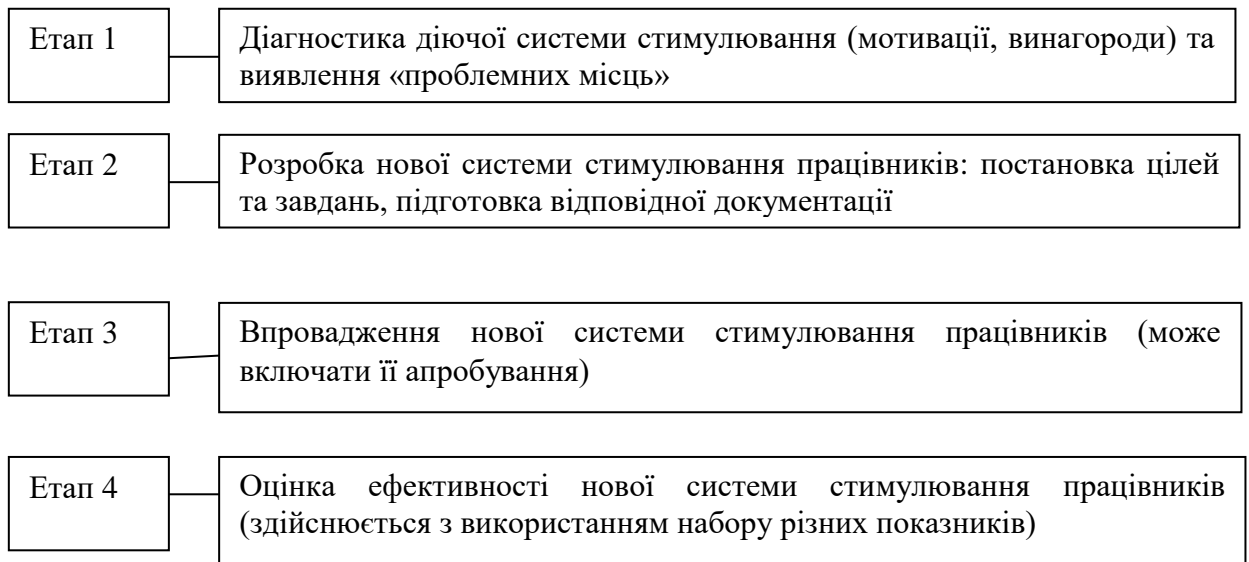


Рис. 1.3. Основні етапи побудови системи мотивації та стимулювання працівників

Джерело: складено за [21, с. 98-99]

Представлена система мотивації та стимулювання працівників на рівні підприємства є сукупністю взаємозв'язків та взаємовідносин між її елементами, яка спрямована на гармонізацію цілей та інтересів працівників та роботодавця та забезпечує постійний розвиток людського потенціалу, а також створення умов для його ефективного використання.

При створенні на підприємстві мотиваційної системи потрібно ґрунтуватися на тому, що стимулювання може бути матеріального та нематеріального характеру, крім цього мотивація співробітників посилюється, якщо вони можуть брати участь при вирішенні питань, що впливають на підсумки роботи, якщо їм надається можливість використовувати свої знання та досвід, коли результати їхньої роботи отримують визнання, а вони самі набувають заслуженого статусу в колективі

тощо. Для людей, які тільки починають свою кар'єру, головним мотивуючим фактором і часто головною умовою є висока зарплата, зі зростанням професіоналізму співробітники підприємства приділяють все більшого значення змісту своєї роботи, ресурсам і повноваженням, що знаходяться в їхньому розпорядженні, можливості кар'єрного зростання.

Серед видів матеріального стимулювання персоналу можна назвати такі: одержання до окладу премій або відсотків із продажу (бонусів); можливість отримання позички зі зниженою ставкою; соціальний пакет; різного роду дотації та компенсації; навчання та стажування тощо.

Система бонусної мотивації має бути побудована таким чином, щоб співробітники розуміли, що за виконання певних завдань вони будуть додатково нагороджені. Умови отримання та розмір або вид винагороди визначаються керівництвом та мають бути прописані у контракті. Визначення розміру бонусу може бути організовано за однією із двох схем: по-перше, це визначення економічної ефективності роботи кожного підрозділу та введення коефіцієнта трудової участі для співробітників (така політика спрямована на покращення корпоративної взаємодії); по-друге, це оцінка ефективності роботи кожного із співробітників та встановлення на її основі системи оплати праці за формулою: оклад плюс бонус [74, с. 223].

Нематеріальне стимулювання може полягати в отриманні подяки від керівництва, професійному розвитку, кар'єрному зростанні, наявності на підприємстві корпоративної культури тощо [26, с. 224]. Щоб стимулювання було ефективним, тобто стимул вплинув на співробітника необхідний вплив і викликав необхідну поведінку, він має бути значущим, тобто повинен збігатися з мотивом і відповідати будь-якій потребі.

Чернишова Л.І. і Лук'янчук О.М. наводять результати дослідження і показують, що персонал отримує блага від підприємства набагато меншою мірою, ніж потребує їх. Було виявлено розбіжність між потребою мотивів праці та ступенем їх реалізації [78, с. 157]. Так, наприклад, мотив «активніше

брати участь в управлінні» займає 3 місце (90%) у рейтингу «потребу», тоді як реалізується тільки на 17% і займає 11 місце.

Найчастіше організації розробляють системи стимулювання наосліп, запозичуючи в інших організацій і адаптуючи їх до специфіки свого колективу. При цьому відмінність у системах мотивів праці персоналу різних організацій може бути істотною. Це залежить від віку, статі, темпераменту, психологічного типу, життєвого досвіду, соціального статусу та інших факторів працівників. Так, результати іншого дослідження вищезгаданих авторів відбивають ранжування мотивів праці співробітників двох організацій; при цьому ранги деяких мотивів у двох компаніях діаметрально протилежні [78, с. 158]. Як наслідок такої розбіжності потреб і мотивів співробітників з одного боку і запропонованих організацією стимулів, з іншого, призводить до відсутності зацікавленості очікуваного керівництвом поведінки персоналу робочому місці.

Для того щоб дії перерахованих стимулів були максимально ефективними, необхідно розумно поєднувати матеріальні та моральні стимули, вони повинні бути доступні будь-якому співробітнику, матеріальні стимули повинні змінюватися поступово, необхідно максимально зменшувати часовий проміжок між результатами праці та винагородою співробітника.

Для того щоб сформувавши політику стимулювання персоналу на основі використання зв'язку між видами стимулювання та мотиваційним типом можна: під певну систему стимулювання розробити певний мотиваційний тип, при цьому система стимулювання повинна створювати сприятливі умови для співробітників із прийнятним для підприємства мотиваційним типом та сприяла звільненню співробітників (або не прийому на роботу) з небажаним мотиваційним типом (можливий і зворотний варіант: виявити мотиваційний профіль підприємства, на основі якого буде спроектована система стимулювання, яка коригуватиметься при суттєвих змінах мотиваційного профілю).

Для побудови мотиваційного профілю для кожного із співробітників та визначення переважаючого мотиваційного типу для підприємства здійснюється збір інформації за допомогою анкетування. На основі виявленої структури мотиваційних типів визначаються, які форми стимулювання на підприємстві застосовні, які нейтральні (не мають впливу) чи заборонені. Після визначення форм стимулювання, які мають бути включені до системи стимулювання персоналу на підприємстві, встановлюється їх відповідність певним підстав та організаційні процедури.

У формі локального нормативного акта система стимулювання закріплюється в Положенні про стимулювання персоналу та Положення про оплату праці (оплата праці є найбільш значущою формою стимулювання). Розроблена система стимулювання буде ефективною, якщо вона відповідатиме стратегії підприємства, співробітники знайомі з Положенням про стимулювання персоналу і знають, що стимули застосовуються тільки при виникненні підстави і при цьому застосовуються ті форми стимулювання, які зазначені в такому Положенні.

Вибір відповідних мотиваційних заходів сприяє розвитку працівника. Це дозволяє розкрити та використати весь його потенціал. Розглядаючи можливість прийняття пропозиції щодо роботи, подумайте, як роботодавець мотивує підлеглих діяти. Правильно обрані ресурси допоможуть нам набувати все більш високих компетенцій та досягати професійної реалізації.

1.3 Методичні підходи до аналізу та оцінки системи мотивації персоналу

Рівень конкурентоспроможності організацій та підприємств багато в чому визначається станом системи мотивації персоналу, яка, у свою чергу, схильна до впливу численних факторів. Врахування впливу цих факторів можливий лише за наявності відповідних показників, що всебічно

відображають їх вплив. При оцінці ефективності роботи підприємства важливе значення слід відвести оцінці ефективності системи мотивації та стимулювання праці. «В теорії і практиці управління соціально-трудовами відносинами є велика кількість авторських методик оцінки ефективності систем стимулювання» [13, с. 77]. Розроблена методика відображає пропонуваній теоретико-методологічний підхід і, на нашу думку, є найбільш універсальною. Як пише Подольчак Н.Ю., «в менеджменті діє правило: не можна управляти тим, що не вимірюється. Оцінка ефективності мотиваційних програм дозволяє своєчасно впроваджувати і коригувати методи стимулювання, обґрунтовано планувати бюджет компанії на управління людськими ресурсами» [46, с. 56]. Ці методики сьогодні доцільно розробляти саме під специфіку галузі і конкретної організації, оскільки вони, базуючись на сукупності універсальних показників ефективності, можуть включати специфічні показники, що відображають ефективність конкретного виду економічної діяльності та організації.

Оцінка ефективності стимулювання персоналу є важливим етапом управління людськими ресурсами. Ця оцінка дозволяє організаціям визначити, наскільки успішно застосовувані методи мотивації та стимулювання впливають на продуктивність та задоволеність співробітників. Визначено деякі кроки та методики, які можуть використовуватись при оцінці ефективності стимулювання персоналу:

- 1) Системи зворотного зв'язку. Анкетування та опитування: розробка анкет або опитувань для співробітників, спрямованих на оцінку їхньої думки щодо існуючих програм стимулювання; питання можуть стосуватися різних аспектів, включаючи рівень задоволеності, сприйняття справедливості та прозорості стимулів, ефективність бонусних систем та інші.

- 2) Аналіз ключових показників продуктивності (KPI), зв'язок стимулювання з KPI: аналіз того, наскільки досягнуті співробітниками цілі, пов'язані із системою стимулювання, відповідають загальним ключовим

показникам продуктивності організації; оцінка, як зміни у системі стимулювання позначаються досягнення ключових бізнес-цілей.

3) Індивідуальні бесіди та інтерв'ю. Оцінка думки співробітників: проведення індивідуальних розмов із співробітниками виявлення їх думки щодо застосовуваних стимулів; виявлення індивідуальних переваг і потреб, і навіть визначення, що мотивує кожного співробітника.

4) Порівняння з ринковими стандартами. Аналіз конкурентоспроможності стимулюючих програм: дослідження ринкових стандартів та аналіз того, як стимулюючі програми компанії порівнюються з аналогічними програмами в індустрії; визначення, чи відповідають рівні винагороди та бенефітів поточним трендам.

5) Рівень участі та залучення. Оцінка участі у стимулюючих програмах: вимірювання рівня участі співробітників у стимулюючих програмах та їх залучення до процесів цілепокладання та оцінки; аналіз впливу залучення на результативність.

6) Відстеження загальної продуктивності. Вимірювання загальної продуктивності організації: оцінка загальної продуктивності, що з ефективністю стимулювання персоналу; використання ключових показників ефективності вимірювання впливу стимулюючих чинників загальний успіх організації.

7) Правова та етична оцінка. Дотримання правових і етичних стандартів: перевірка дотримання стимулюючими програмами правових і етичних стандартів; запобігання потенційним конфліктам інтересів та забезпечення прозорості в системі стимулювання.

8) Коригування та адаптація. Вжиття коригувальних заходів: аналіз результатів оцінки та вжиття коригувальних заходів у системі стимулювання; адаптація програм з урахуванням виявлених недоліків та пропозицій співробітників.

Оцінка ефективності стимулювання персоналу має бути регулярною та адаптивною, враховуючи зміни в організаційному середовищі та потребах співробітників.

Ефективність мотивації праці характеризує результативність процесу спонукання до бажаної трудової дії з урахуванням інтересів двох сторін – працівника та підприємства. Критерієм ефективності мотивації торгових працівників вважаємо підвищення товарообороту підприємства внаслідок реалізації особистих цілей економічного та соціального характеру. Методика спрямована на [43, с. 363]:

- виявлення та ранжування внутрішніх і зовнішніх чинників, дієвих мотиваторів, які є домінантними для активізації трудової діяльності;
- визначення ступеня значимості для результату трудової діяльності спонукальної сили мотиваторів;
- визначення інструментів досягнення бажаних для підприємства.

Особливості індивідуальної мотивації працівника визначаються багатьма чинниками [10, с. 185]:

- індивідуальні здібності й обдарованість, схильність до певної діяльності та орієнтація на її якісне виконання (обумовлено психофізіологічними характеристиками індивіда);
- індивідуальні цінності: переконання, світогляд (обумовлені середовищем, в якому формувалася особистість);
- статеві та вікові особливості;
- правила і норми поведінки (здебільшого зумовлені середовищем, у якому живе людина).

Серед основних чинників, які визначають особливості групової поведінки виокремлюють особливості корпоративної культури, місце, яке посідає людина в ієрархії колективу, як групи індивідів. Особливістю чинників, які визначають ефективність мотивації персоналу підприємства, є те, що тільки частина їх піддається кількісному оцінюванню (заробітна плата, рівень доходу, частка основної та додаткової заробітної плати). Деякі

чинники піддаються тільки якісній оцінці: мотиваційна направленість персоналу, мотиваційний тип працівника, мотиваційна готовність працівника й ін. Деякі якісні чинники можна перевести в розряд кількісних, наприклад, за допомогою кваліметрії. Вплив чинників має суб'єктивний характер, сила впливу чинників не є постійною. Визначення пріоритетності мотиваторів можливе тільки на певний час, сама процедура оцінки можлива через застосування, наприклад, опитування [34, с. 97].

Будь-яка методика оцінки ефективності завжди передбачає певний набір показників і авторський алгоритм дій [76, с. 126]. Методика оцінки ефективності системи стимулювання працівників повинна складатися з комплексу показників, які оцінюють «економічну ефективність», «соціальну ефективність», «ефективність для роботодавців» і «ефективність для працівників» (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Комплекс показників методики оцінки ефективності системи стимулювання працівників

Ефективність для роботодавця		Ефективність для працівника	
Економічна ефективність	Соціальна ефективність	Економічна ефективність	Соціальна ефективність
Зростання виробітку та продуктивності праці	Зростання лояльності та прихильності персоналу	Зростання основної заробітної плати та винагород за результатами праці	Отримання нематеріального мотиваційного пакету

Джерело: [76]

При цьому серед показників, що відображають ефективність для роботодавця, можуть бути включені як економічні, так і соціальні показники ефективності. Найбільш поширеними методами, які застосовуються для оцінки якісних показників системи мотивації персоналу в організації (на підприємстві), є опитування (анкетування та інтерв'ювання), метод спостереження, аналіз документів та звітності підприємства, що відображають кадрові процеси, що відбуваються в організації. Для ефективного управління мотивацією сучасної організації потрібно враховувати методи і оцінки мотивації які представлені в табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Методи та інструменти оцінки мотивації персоналу

Метод	Опис	Інструменти
На рівні поглядів	Головне на цьому рівні враховувати емоційний настрій в колективі, інтереси працівників, стосунки між ними, прагнення до кар'єрного росту та професійного розвитку та інше	Анкети, тести, опитувальники, написання есе
На рівні дій	Дії працівників оцінюються у відповідності з професійними нормами і стандартами, наскільки виконуються вимоги та робочі плани. При цьому враховується, працівник проявляє ініціативу або виконує свої обов'язки під суворим контролем керівництва	Робочі щоденники, тайм-карти, відеоспостереження
На рівні продуктивності	Визначається, як результати мотиваційних заходів впливають на підвищення ефективності і продуктивності підприємства в цілому. Така оцінка відбувається за кількома основними напрямками: фінанси, маркетингових показників, навчання і т.д.	Складання внутрішньої звітності

Джерело: [76]

Для більш точної оцінки слід застосовувати сукупність всіх методів оцінки, що надасть можливість отримати достовірні дані щодо стану системи мотивації персоналу в організації. Отже, результати від трудової діяльності людини можуть бути економічним, соціальним, особистісним (індивідуальним), який пов'язаний із психологічними аспектами – самоактуалізацією особистості. Ступінь мотивації праці непрямо можна визначити загальноприйнятими аналітичними показниками ефективності діяльності підприємства та використання ним наявних трудових ресурсів підприємства, а також специфічними методами кількісної оцінки якісних характеристик використання праці.

Висновки до розділу 1

З позиції сучасних підходів до управління соціально-трудовами відносинами система мотивації та стимулювання працівників на рівні

організації є сукупністю взаємозв'язків та взаємовідносин між її елементами, спрямовану на гармонізацію цілей та інтересів працівників та роботодавця та забезпечує постійний розвиток людського потенціалу, і навіть створення умов його ефективного використання.

Для підвищення ефективності діяльності персоналу керівництво організації має проводити дослідження щодо вивчення системи мотивації співробітників. Отримана інформація має стати фундаментом розробки системи стимулювання, у якій стимули повинні відповідати мотивам (потребам) співробітників.

Для створення ефективної, орієнтованої на співробітників системи стимулювання, керівництво повинно мати чітке уявлення про те, які потреби та мотиви переважають у співробітників, а також який рівень важливості кожного з них. Водночас більшість організацій не мають належного уявлення про мотиви та потреби своїх співробітників.

Оцінювати ефективність системи стимулювання працівників необхідно в порівнянні з ефективністю досягнення цілей підприємства. запропоновано ефективність визначати досягненням критеріїв оптимізації, тобто тим, наскільки поточна діяльність за результатами відповідає заданому оптимуму. Так, якщо підприємство прагне максимізації прибутку, то у короткостроковому періоді може бути використаний класичний критерій оптимізації, що полягає у виборі того обсягу виробництва, при якому граничні витрати стають рівними до граничного доходу. На практиці подібний нормативний підхід застосовується у усіченому вигляді, як планові завдання за показниками діяльності, ступінь досягнення яких свідчить про рівні ефективності. Для ефективної реалізації цілей організації чи підприємства та вибору правильного шляху розвитку необхідно систему методів оцінки системи мотивації персоналу органічно вписувати у загальну стратегію та бачення бізнесу кожного конкретно розглянутого суб'єкта господарювання.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА І АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ БАНКУ АТ «ПУМБ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного банку

Перший Український Міжнародний Банк є «великим і надійним приватним банком, який вже 32 роки працює на українському фінансовому ринку і надає клієнтам якісні банківські послуги та постійно удосконалює сервіс» [26]. АТ «ПУМБ» розпочав свою діяльність у 1991 році [50].

Останні роки були викликом для банківської сфери і для всього українського та світового бізнесу. У 2020-2021 роках на банківський сектор негативного впливу мала корона криза. Проте, незважаючи на коронакризу, АТ «ПУМБ» виконав всі ключові бізнес-показники, продемонстрував зростання за всіма напрямками бізнесу та його ефективності, у залученні нових клієнтів та впровадженні інновацій.

У 2022 році відбулось повномасштабне вторгнення росії в Україну. банківське системи друге зазнала негативного впливу факторів зовнішнього середовища. Проте, банки намагались втримати свої показники на рівні передкризових часів. Активно впроваджував нові можливості дистанційного обслуговування клієнтів [26].

Велике значення в управлінні банком має сформована організаційна структура управління. Відтак, банк АТ «ПУМБ» очолюють Загальні збори акціонерів. На правах найвищого органу управління, збори акціонерів обирають Наглядову раду банку, основним завданням якої є захист прав акціонерів, формування звітів, контроль та організація роботи Правління банку ПУМБ. Завдяки використанню структурно-логічного методу схема повної організаційної структури управління АТ «ПУМБ» представлено в Додатку А. Керівництво досліджуваним банком здійснюється холдинг-централізованим методом, тобто визначення глобальних питань напрямів

розвитку та планових показників здійснюється у Головному офісі, а оперативне керівництво з урахуванням специфіки регіонів здійснюється на місцях територіальними відділеннями.

Основним джерелом складання характеристики господарської діяльності АТ «ПУМБ» є річна звітність банку [104], офіційний сайт АТ «ПУМБ» [102], Звіт про прогрес АТ «ПУМБ» [103] і Наглядова статистика НБУ [101]. Спершу проаналізовано кількість відділень АТ «ПУМБ» та їх динаміку за 2018-2022 рр. представлено на рис. 2.1.

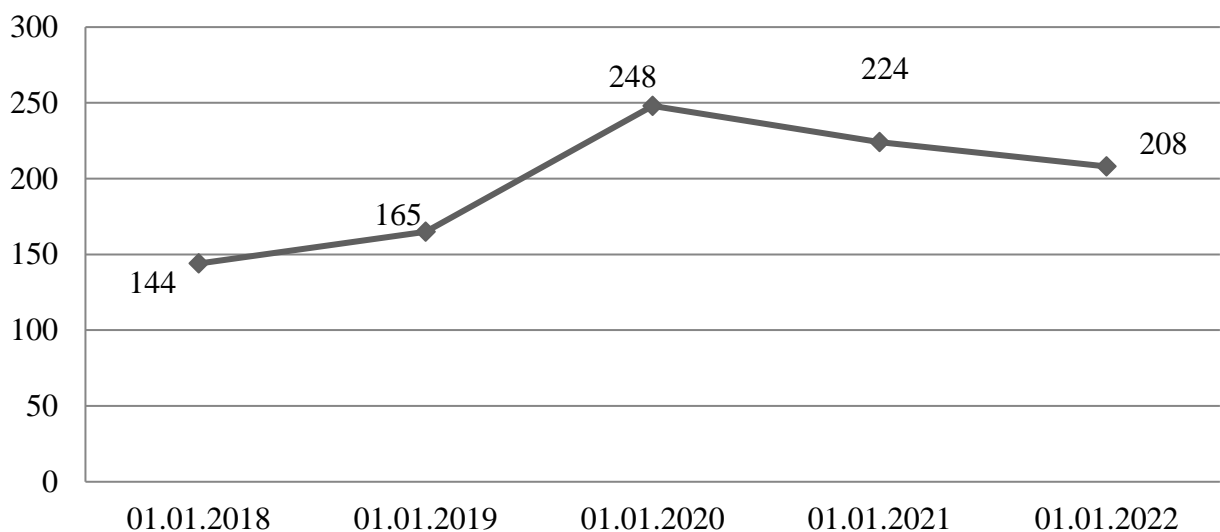


Рис. 2.1 – Динаміка кількості відділень універсального банку АТ «ПУМБ» у 2018-2022 рр., одиниць

Джерело: розроблено за опрацюванням [102; 104]

Отже, протягом 2018-2020 рр. щорічно зростає кількість відділень мережі АТ «ПУМБ». Станом на 01.01.2020 р. АТ «ПУМБ» має 248 відділень. Протягом 2021-2022 рр. відбулось зниження кількості відділень на 16 одиниць. Проте за 5 років їх кількість зросла на 64 відділення. Географією покриття господарської діяльності АТ «ПУМБ» є вся Україна.

Розглянуто основні досягнення АТ «ПУМБ» у 2020-2022 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні досягнення АТ «ПУМБ» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Абс. відхилення (2022 від 2020)
Клієнти корпоративні, тис. од.	63,7	79,6	74,6	15,9
Клієнти приватні, млн. осіб	1,4	1,8	1,6	0,2
Інвестицій в модернізацію, млн. грн.	429	398	404	-25
Сплачені податки, млрд. грн.	1,5	2,1	1,4	-0,1
Соціальні інвестиції, млн. грн.	93	57	13	-80

Джерело: розроблено за опрацюванням [102]

Зростаючий тренд має кількість корпоративних і приватних клієнтів банку у 2021 році. Так, якщо у 2020 р. корпоративних клієнтів налічувалось близько 63,7 тис., то наприкінці 2021 р. їх кількість становить близько 80 тис., а саме 79,6 тис. одиниць корпоративних клієнтів. Серед приватних клієнтів банку зростає чисельність на 200 тис. та наприкінці 2021 р. вони складають 1,8 млн. приватних клієнтів банку.

Інвестиції в модернізацію основного капіталу та технологій протягом аналізованого періоду скоротились на млн. грн. і склали 398 млн. гривень.

Скорочується обсяг сплачених податків (на 0,1 млн. грн.) та соціальних інвестицій (на 80 млн. грн.). Соціальні інвестиції у 2020-2021 рр. були спрямовані на сталий розвиток: навчання та розвиток співробітників, зміцнення їх здоров'я та підвищення безпеки на робітників місцях; підвищення якості продуктів та послуг банку; розвиток бізнес-середовища та місцевих спільнот; підвищення фінансової грамотності населення; допомогу лікарям та лікарням у боротьбі з COVID-19.

Особливі вимоги до персоналу пред'являються і у зв'язку з необхідністю збереження банківської таємниці та іншої конфіденційної інформації, пов'язаної як з обслуговуванням клієнтських рахунків, так і з грошово-кредитною та фінансовою політикою самого банку. Виконання цієї умови певною мірою утруднено тим, що у банківській справі прямий доступ до таких даних мають представники майже всіх категорій персоналу, оскільки вважається, що інформаційне забезпечення кожного працівника є важливим чинником його успішної діяльності.

Для управління персоналом АТ «ПУМБ» є кадрова служба – підрозділ, відповідальний за організацію роботи з кадрами. Статус підрозділу фіксується у спеціальному документі, який має назву «Положення про службу персоналу». У цьому положенні визначаються місце служби персоналу загальної організаційної структури банку, його підпорядкованість і функціональні обов'язки, коло повноважень і відповідальність, і навіть порядок призначення і звільнення з посади керівника служби.

У додатку до «Положення про службу персоналу» міститься опис внутрішньої організаційної структури кадрової служби та надається повний набір посадових інструкцій її працівників. Чисельність служби персоналу безпосередньо залежить від розміру банку, загальної чисельності його працівників та від характеру виконуваних операцій.

Кадрова політика банку будується з урахуванням законодавства, що регулює трудові відносини. На основі загальних законодавчих норм банк розробляє власні нормативні документи, що регулюють правила внутрішнього розпорядку та трудової дисципліни, наприклад: «Положення про службовців банку», «Положення про порядок прийому на роботу та переміщення за посадою», «Правила внутрішнього розпорядку», «Штатний розклад» », «Положення про оплату праці», «Положення про конкурсний відбір», «Положення про преміювання», «Положення про порядок атестації працівників банку» та ін.

Кадрова політика банку є системою принципів, і правил, які регламентують управління персоналом у створенні. Вона спрямована на ефективне управління людськими ресурсами, розвиток персоналу, адаптацію до змін у банківському середовищі та досягнення стратегічних цілей банку. Кадрова політика банку має бути адаптована до конкретних потреб та стратегії організації, а також відповідати вимогам законодавства та норм галузі. Вона є важливим інструментом для залучення, утримання та розвитку висококваліфікованих кадрів у банківському секторі.

Проаналізовано зміну у чисельності і структурі працівників АТ «ПУМБ» у 2020-2022 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Чисельність і структура працівників АТ «ПУМБ» у 2020-2022 рр.

Найменування	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р.		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	абс.	у структу рі, %	віднош е, %
	Абсолютне значення, чол.			Питома вага, %					
1. Адміністративно-управлінській персонал	854	887	834	10,05	10,13	11,14	-20	1,09	-2,34
2. Спеціалісти відділів:	5135	5287	4514	60,41	60,38	60,31	-621	-0,1	-12,09
2.1 юридичний відділ	404	422	368	4,75	4,82	4,92	-36	0,17	-8,91
2.2 відділ операційно-касової роботи	3708	3814	3192	43,62	43,56	42,65	-516	-0,97	-13,92
2.3 валютний відділ	255	260	226	3,00	2,97	3,02	-29	0,02	-11,37
2.4 кредитний відділ	612	622	584	7,20	7,10	7,80	-28	0,6	-4,58
2.5 відділ цінних паперів	156	169	144	1,84	1,93	1,92	-12	0,08	-7,69
3. Службовці	1866	1918	1558	21,95	21,90	20,81	-308	-1,14	-16,51
3.1 Відділ господарського забезпечення	299	318	254	3,52	3,63	3,39	-45	-0,13	-15,05
3.2 Служба безпеки	1372	1378	1162	16,14	15,74	15,52	-210	-0,62	-15,31
3.3 Секретар-реферанти	195	222	142	2,29	2,54	1,90	-53	-0,39	-27,18
4. Допоміжний персонал	645	664	579	7,59	7,58	7,74	-66	0,15	-10,23
Разом	8500	8756	7485	100	100	100	-1015	0	-11,94

Джерело: розроблено за опрацюванням [26; 50]

У 2022 р. порівняно до 2020 р. скоротилась кількість персоналу на 1015 осіб або на 11,94%. Найбільше зменшення чисельності у 2022 році було серед спеціалістів різних відділів (на 621 особи або на 12,0+%). Значне зменшення відбулось у відділах операційно-касової роботи (на 516 особи або на 13,92%),

серед службовців (на 308 осіб або на 16,51%) та у службі безпеки (на 210 осіб або на 15,31%). Зменшення персоналу цих відділів обумовлені зменшенням кількості відділень банку.

На рис. 2.2 представлено зміни у структурі працівників АТ «ПУМБ» у 2020-2022 рр.

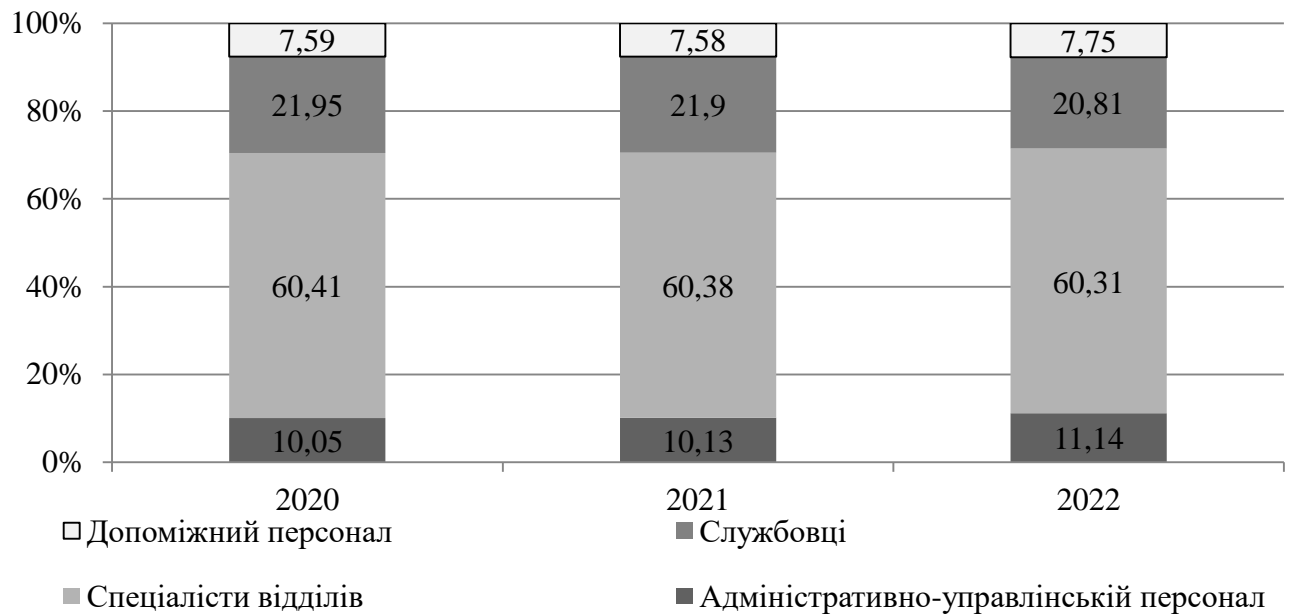


Рис. 2.2 – Зміни у структурі працівників АТ «ПУМБ» у 2020-2022 рр., одиниць

Джерело: розроблено за опрацюванням [102]

Отже, у структурі найбільшу частку займають спеціалісти відділів (понад 60%), до яких відносяться юридичний, ОКР, кредитний, валютний та відділ цінних паперів. Майже незмінною протягом трьох останніх років є частка службовців (в межах 21%), до яких відносяться служба безпеки, секретарів-референти та працівники відділу господарського забезпечення. В межах 7% у 2020-2022 рр. є частка допоміжного персоналу. Частка адміністративного персоналу зросла з 10,05% (2020 р.) до 11,14% (2022 р.). Таким чином, склад та структура персоналу відповідають напрямкам діяльності універсального банку, його місії та цілям.

2.2 Оцінка ефективності існуючої системи мотивації персоналу банку

Мотивація є рушійною силою поведінки та дій людини. Це, безперечно, важливий елемент, що сприяє підвищенню ефективності праці в банку. Мотивація передбачає впливом геть поведінка співробітників з допомогою конкретних стимулів, як матеріальних, і нематеріальних. Обговорювані питання стають ще важливішими в період соціальних та економічних змін, які все ще відбуваються на польському ринку праці.

Очевидно, що своєю силою та конкурентною позицією банк АТ «ПУМБ» зобов'язаний багато в чому своїм співробітникам. У свою чергу їх досягнення генеруються завдяки відповідній мотивації. У науці управління створення мотивації вважається однією з фундаментальних функцій управління. Проте немає однозначної відповіді питання, як окремі чинники впливають мотивацію конкретного працівника банку (надихають, стимулюють, заохочують, іноді примушують).

Умілий вибір форми винагороди, що відповідає специфіці працівника банку, його потребам та можливостям, відіграє значну роль у правильній мотивації працівників. Не слід забувати і про незаробітні заходи мотивації, у яких можна назвати як матеріальні, і нематеріальні інструменти.

В системі мотивації персоналу банку ключове місце займає матеріальна мотивація, яка складається із премій та винагород. Матеріальна мотивація персоналу – це система стимулювання працівників у вигляді надання матеріальних заохочень та пільг. Це включає різні форми винагород, такі як заробітна плата, премії, бонуси, пільги та інші фінансові заохочення. Ця мотивація спрямована на те, щоб ефективні матеріальні співробітники та менеджери-службовці стимулювали їх до підвищення продуктивності та оперативності у роботі.

Нематеріальна мотивація – система методів для підвищення ефективності роботи співробітників без їх прямого грошового заохочення. Простими словами: це будь-які методи заохочення, коли не доплачують

працівникам за роботу чи не випикує премії. Як нематеріальна мотивація в банку застосовується корпоративна культура, корпоративні заходи, щорічне визначення працівника відділення за результатами роботи, публічне висловлювання подяки працівникам, участь у навчанні та розвитку.

Зміна та розвитку корпоративної культури сприймається як ключовий чинник успішної трансформації АТ «ПУМБ». Для реалізації стратегії розвитку в банку АТ «ПУМБ» формується та розвивається високоефективна команда, яка займається реалізацією стратегічних цілей, яка готова швидко вводити зміни та орієнтована на результат. Це означає перехід від традиційної культури, заснованої на ієрархії та конкуренції за ресурси, до цифрової культури з акцентом на делегування. Корпоративна культура АТ «ПУМБ» виходить з певних принципів командної роботи (рис. 2.3).

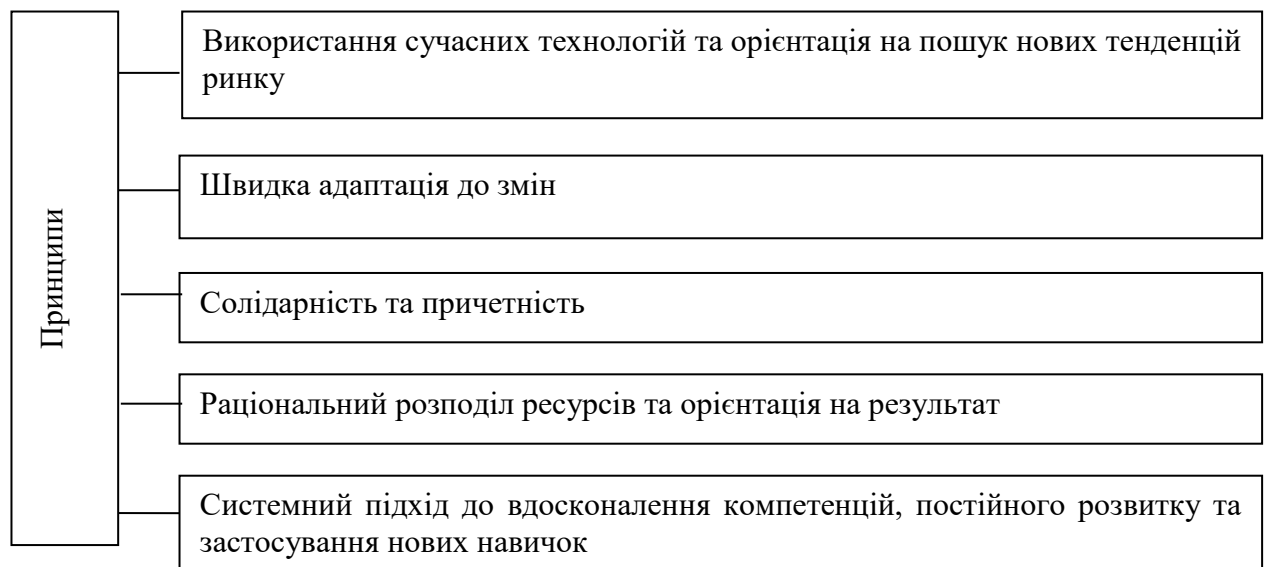


Рис. 2.3 – Принципи командної роботи АТ «ПУМБ»

Джерело: розроблено за опрацюванням [102]

Ключовим драйвером розвитку команд є впровадження комплексу програм навчання та наставництва, впровадження екосистеми навчання, розширення та роботизування функцій порталу, створення власної мультимедійної лабораторії.

Значний вплив на ефективність використання трудових ресурсів має характер та рівень руху персоналу в банку АТ «ПУМБ». Показники руху АТ «ПУМБ» за період із 2020 по 2022 роки представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Рух кадрів АТ «ПУМБ» у 2020-2022 рр., осіб

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2022 від 2020	Відхилення 2022 від 2021
Загальна чисельність	8500	8756	7485	-1015	-1271
Чисельність спеціалістів	5135	5287	4514	-621	-773
Прийнято на роботу	381	57	162	-219	105
Прийнято спеціалістів	221	126	148	-73	22
Звільнено	125	857	1433	1308	576
Звільнено спеціалістів	69	921	654	585	-267
Коефіцієнт по прийому всього	0,045	0,007	0,022	-0,023	0,015
Коефіцієнт по прийому спеціалістів	0,043	0,024	0,033	-0,010	0,009
Коефіцієнт по вибуттю всього	0,015	0,098	0,191	0,177	0,094
Коефіцієнт по вибуттю спеціалістів	0,013	0,174	0,145	0,131	-0,029
Коефіцієнт обороту кадрів всього	0,060	0,104	0,213	0,154	0,109
Коефіцієнт обороту спеціалістів	0,056	0,198	0,178	0,121	-0,020
Коефіцієнт плинності кадрів	0,015	0,098	0,191	0,177	0,094

Аналіз розрахунків, поданих у табл. 2.3, показує, що у характері руху кадрів досліджуваного банку у період із 2020 по 2021 рік відбулися певні зміни. Загальна кількість працівників у 2022р. зменшилась на 1271 людину в порівнянні з 2021р.. Коефіцієнт вибуття кадрів у 2022 році збільшився на 0,1 пунктів порівняно з 2021 роком і склав 0,191.

Збільшення кількості працівників, які звільнилися, свідчить про незадоволеність персоналу банку умовами праці, скороченням кількості відділень взагалі (та скороченням відповідно і персоналу) та погіршення загального становищі в країні, що викликано повномасштабним вторгненням росії, та сприяло міграції українського населення, зокрема жінок, які складають більшу частку працівників банку.

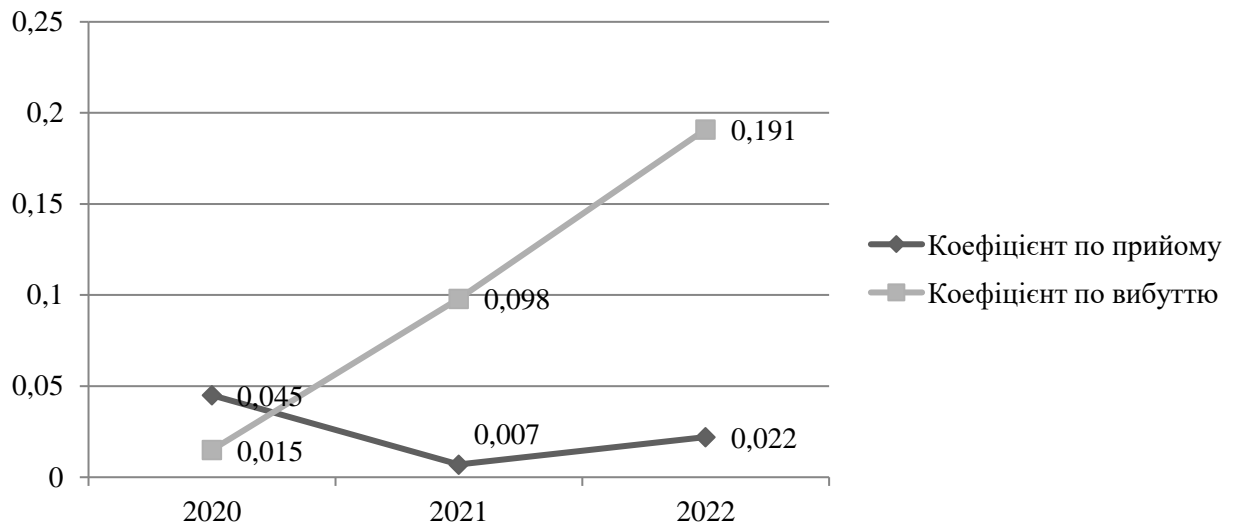


Рис. 2.4 – Динаміка коефіцієнт руху персоналу по прийому та по вибуттю банку АТ «ПУМБ» у 2020-2022 рр.

Значить, коефіцієнт плинності по вибуттю переважає коефіцієнт плинності по прийому. Спостерігається зростання коефіцієнта по вибуттю у 2022 році, що становить 0,191.

За аналізований період спостерігається зростання плинності кадрів. Плинність кадрів впливає на продуктивність праці як тих працівників, які мають намір піти, та ті, що продовжують працювати в банку. Гнучкість ускладнює створення ефективно працюючої команди, негативно впливає корпоративну культуру банку. Також слід зазначити, що за найменше порушення трудової дисципліни керівники позбавляють підлеглих премій, знайомство між ними виключається. Персоналу ставлять чіткі завдання, але плинність вища за норму. Тому необхідно постійно підбирати та вивчати персонал.

Одним із принципів оплати праці є перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати. Проаналізуємо, як цей принцип слідує у банку АТ «ПУМБ», використовуючи дані табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Рух кадрів АТ «ПУМБ» у 2020-2022 рр., осіб

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2022 від 2020 абс.	Відхилення 2022 від 2020 %
Обсяг наданих банківських послуг, тис. грн.	14678326	14809517	14544792	-133534	-0,91
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	629201,82	762025,884	672279,048	43077,2	6,85
Середня заробітна плата на 1 працівника, грн.	10211	12011	12411	2200	21,55
Зарплата на 1 грн. наданих послуг, грн.	0,04	0,05	0,05	0,00336	7,83
Чисельність персоналу, осіб	8500	8756	7485	-1015	-11,94
Продуктивність праці на 1 працівника в рік, тис. грн.	1726,86	1691,36	1943,19	216,33	12,53

Розрахунки показують, що обсяг наданих банківських послуг у 2022 році скорочено на 133534 тис. грн. або на 0,91% порівняно до 2020 року. При цьому відбувається зростання річного фонду оплати праці на 43077,2 тис. грн. (рис. 2.5).

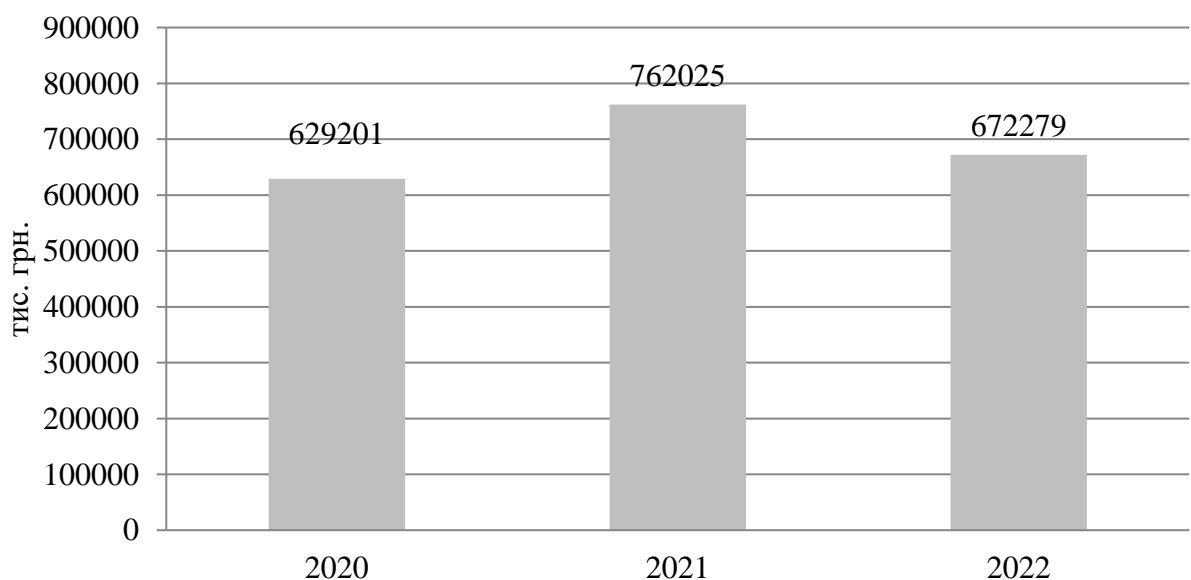


Рис. 2.5 – Динамка фонду оплати праці банку АТ «ПУМБ» у 2020-2022 рр.

У 2022 році фонд оплати праці складає 672279 тис. грн., а у 2020 році – 629201 тис. грн. Найбільшим фонд оплати праці був у 2021 році – він складав 762025 тис. грн.

Зростання фонду оплати праці у 2021 році відбулось за рахунок збільшення працівників та середньої заробітної плати. У 2022 році зростання фонду оплати праці відбулось за рахунок зростання середньої заробітної плати на 1 працівника – на 2200 грн. або на 21,55% порівняно до показника 2020 року. В банку застосовується почасово преміальна система оплати праці. Порядок оплати праці регламентовано Положення про оплату праці. Виплачуються щомісячні та разові премії.

У 2022 році відбувається скорочення персоналу на 1015 осіб або на 11,94%.

Також слід зазначити, що більшість персоналу, який був прийнятий на роботу – був звільнений у період адаптації та проходження випробувального терміну.

Витрати заробітної плати на 1 гривню реалізації послуг у 2020 році порівняно з 2021 та 2022 роками були нижчими і становили 0,04 грн. на 1 грн. реалізованих послуг (так, у 2020-2022 рр. цей показник зростає до 0,05 грн.).

Основним показником, що характеризує вплив системи винагород працівників банку на ефективність його розвитку, є продуктивність праці працівників або виручка від реалізації послуг, що припадає на 1 працюючого, тому в процесі аналізу було розраховано дані динаміки виробітку працівників. Продуктивність праці на 1 працівника у 2022 році зростає та складає 2943,19 тис. грн. Це на 216,33 тис. грн. більше, ніж у 2020 році. Або більше на 12,53%.

Звертає увагу той факт, що темп приросту продуктивності праці складає 12,53%, а темп приросту річного фонду оплати праці складає 6,85%. Це свідчить про ефективне управління персоналом банку. Адаже темпи

продуктивності праці випереджають темпи зміни річної винагороди всіх працівників.

Аналізуючи дані із заробітної плати, можна дійти висновку у тому, що в банку у період 2020-2022 рр. співвідношення між зростанням продуктивності праці та заробітної плати змінилося в гірший бік (оскільки відсоток зростання середньої заробітної плати збільшився).

Таким чином, система мотивації персоналу сприяє зростанню продуктивності праці працівників, для цього в банку збільшується заробітна плата, надаються премії та використовується заходи корпоративного характеру в якості нематеріального стимулювання до продуктивності праці банківських робітників.

2.3 Аналіз використання методів мотивації праці співробітників банку

Аналіз використання методів мотивації праці співробітників банку спрямований на визначення задовільнення працівників банку тими методами, які на практиці використовує АТ «ПУМБ», щоб мотивувати своїх працівників та стимулювати їх до більш ефективної та продуктивної праці. Даний аналіз проведено на основі результатів отриманих у результаті опитування спеціалістів. В опитуванні брали участь 15 спеціалістів. Результати опитування надано у табл. 2.5.

За отриманими результатами встановлено, що фахівці загалом не влаштовують розмір заробітної плати. Заробітною платою задоволені 24,78% спеціалістів. Тоді, як 14,16% скоріше задоволені, ніж незадоволені. Важко відповісти 7,96% фахівцям. Швидше задоволені, ніж задоволені 33,63%, а розміром заробітної плати незадоволені 19,47% фахівців.

Таблиця 2.5 – Результати опитування працівників про задоволеність методами матеріального стимулювання праці, %

Запитання	Задово-лений	Швидше задоволений, ніж не задоволений	Важко відповісти	Скоріше незадоволени й ніж задоволений	Не задоволені й
Розмір посадового окладу	24,78	14,16	7,96	33,63	19,47
розмір виплат за інтенсивність та високі результати роботи	33,63	9,29	0	23,89	33,19
розмір виплат за якість виконуваних робіт	19,91	14,16	8,41	14,6	42,92
розмір виплат за стаж безперервної роботи, вислугу років	49,56	38,50	0	3,1	8,85
розмір преміальних виплат за підсумками роботи	16,37	14,6	8,41	43,81	16,81
розмір одноразової премії за виконання важливих та особливо важливих робіт	51,33	23,89	0	9,29	15,49
розмір одноразової премії до ювілейних дат, свят	67,7	5,31	2,21	10,18	14,6

Загалом за табл. 2.5 можна сказати, що фахівці задоволені розмірами виплат зі стажуванням, розмірами одноразових премій за важливу та особливо важливу роботу та розмірами виплат до ювілеїв та професійним святкам. Не влаштовують спеціалістів та інші заохочувальні виплати: виплати за високі результати, розміри виплат за якість, суми виплат за результатами роботи.

Проаналізуємо суму нематеріальних заохочень, яку банк спрямовує на види матеріального негрошового заохочення (табл. 2.6). Згідно з табл. 2.6, суми, що спрямовуються на нематеріальне стимулювання мають тенденції до зниження. У 2021 році це зниження відбулося на 40,91% порівняно з 2020 роком, у тому числі, послуги культурних організацій скоротились на 90,70%, пільги на надання кредиту та іпотеки знизилися на 1,5% і витрати на влаштування дитячого відпочинку – на 5,43%.

Таблиця 2.6 – Аналіз витрат на матеріально-негрошове стимулювання, тис. грн.

Види матеріально-негрошового стимулювання	Витрати на нематеріальне стимулювання			Зміни 2021/2020		Зміни 2022/2021	
	2020	2021	2022	+/-	%	+/-	%
Пільги на надання кредиту та іпотеки	12520	12332	10116	-188	-1,50	-2216	-17,97
Дитячий відпочинок, дитячі табори	1840	1740	1723	-100	-5,43	-17	-0,98
Послуги культурних установ	11220	1043	999	-10177	-90,70	-44	-4,22
Разом	25580	15115	12838	-10465	-40,91	-2277	-15,06

В 2022 році порівняно до 2021 року витрати на нематеріальне стимулювання скоротились на 15,06% порівняно і знизився на 2277 тис. грн. порівняно з попереднім роком. Оплата дитячого відпочинку та дитячих таборів для дітей працівників банку знизилася на 0,98% і становить 1723 тис. грн. Витрати послуг культурних установ становили у 2022 році 999 тис. грн., що на 4,22% менше проти 2021 року.

Проаналізуємо витрати на нематеріальне стимулювання працівників банку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз витрат на нематеріальне стимулювання, тис. грн.

Види нематеріального стимулювання	Витрати на нематеріальне стимулювання			Зміни 2021/2020		Зміни 2022/2021	
	2020	2021	2022	+/-	%	+/-	%
Грамоти, медалі, відзнаки	67	54	42	-13	-19,40	-12	-22,22
Корпоративні свята	15666	10233	925	-5433	-34,68	-9308	-90,96
Разом	15733	10287	967	-5446	-34,62	-9320	-90,60

Згідно з табл. 2.7, витрати на нематеріальне стимулювання у 2022 році склали 967 тис. грн., що менше рівня 2020-2021 рр. Протягом останніх років відбулось зниження цього показника на 5446 тис. грн. та на 9320 тис. грн.

Далі проаналізовано результати опитування щодо нематеріальних стимулів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз відповідей у % щодо нематеріальних стимулів

Запитання	Відповіді	
	Так	Ні
Чи знаєте ви про види моральних заохочень, існуючих у вашій організації?	55	45
Чи потрібні різні види морального заохочення?	90	10
Які види морального заохочення потрібні?		
- усна подяка	13	77
- почесне звання	14	76
- грамоти	13	77
- подарунки	58	42

З табл. 2.8 видно, що методами морального стимулювання мають 55% фахівців. Також більшість експертів, тобто 90% вважають за необхідне наявність моральних стимулів в банку. Що ж до видів морального заохочення, більшість респондентів вважають, що подарунки необхідні (58%), інші види, такі як словесні подяки, почесні звання і грамоти, особливого значення немає.

На сьогоднішній день в АТ «ПУМБ» виконано численні роботи з розвитку внутрішньокорпоративних ідей, що безперечно є заслугою колективу. У філіях розроблено низку методик по роботі з корпоративної культури.

АТ «ПУМБ» прагне позиціонувати себе як надійний та перспективний роботодавець. Банк приділяє увагу кадровому питанню. Це свідчить, передусім, про те, що банк прагне створити професійну команду з акцентом на менеджерів. У банківській сфері потрібна сувора дисципліна. Порушення, пов'язані з фінансовим чи іміджевим ризиком банку, караються дуже суворо, аж до звільнення. Це ще один доказ того, що робота HR-команди є невід'ємною частиною корпоративного середовища АТ «ПУМБ».

Ще одним елементом корпоративної етики є місія (або ціль) банку. Звучить це так: надання міжнародних фінансових послуг, щоб зробити майбутнє клієнтів, акціонерів та товариства загалом безпечнішим. У місії бачимо відбиток основних принципів позиціонування цього банку, тобто прагнення бути корисними молодим людям 25-35 років, які заощаджують

свій час. Слід зазначити, що АТ «ПУМБ» дотримується всіх принципів роботи в галузі корпоративної етики та принципів. Однак співробітники АТ «ПУМБ» загалом незадоволені корпоративною культурою банку.

В результаті аналізу управління персоналом АТ «ПУМБ» було виявлено такі недоліки в управлінні персоналом (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Недоліки в управлінні персоналом

Проблема	Складові проблеми	Рішення
Збільшення плинності кадрів	Слабка система адаптації персоналу	Вдосконалення системи адаптації персоналу
Перевищення темпів зростання заробітної плати над темпом зростання продуктивності праці	Коефіцієнт випередження заробітної плати над продуктивністю праці менше одиниці	Використання матеріальної мотивації на основі КРІ
Не ефективність управлінських програм	Існуюча система мотивації не є задовільною	Впровадження програми оздоровлення персоналу

Таким чином, можна зробити висновок, що діюча система управління персоналом неефективна в АТ «ПУМБ», методи управління персоналом, що застосовуються, недостатньо розроблені і вимагають впровадження ряду заходів щодо усунення виявлених недоліків. Так, Банк виділяє три основні напрями розвитку професійних навичок співробітників:

1) смарт-навчання щодо навичок використання передових фінансових та аналітичних інструментів, навичок управління та ефективної роботи в проектних командах;

2) розвиток у профільних співробітників глибоких фахових компетенцій в та підвищення кваліфікації, у тому числі у рамках спільних програм.

Формування культури командної взаємодії буде підтримуватись системою корпоративних спортивних та інтелектуальних заходів, диджиталізації процесів взаємодії співробітників, розвитку інтерактивних віддалених форматів навчання.

Не менш важливим фактором успіху у формуванні корпоративної культури та розвитку бізнесу Групи Банку є створення комфортного робочого середовища для команд та співробітників. Вирішення цього завдання підтримуватиметься цілим комплексом заходів щодо розвитку інноваційних офісних просторів, реалізації програм просування здорового способу життя, проведення «Дні здоров'я» або «Дні сім'ї», організації еко- та благодійних проектів, розвитку гнучкого підходу до формування пакету соціальних пільг.

Таким чином, можна зробити наступний висновок про те, що аналіз існуючої системи управління персоналом в банку виявив існування ряду проблем, а саме високої плинності кадрів, коефіцієнт випередження заробітної плати над продуктивністю праці менше одиниці, незадоволеності персоналу системою мотивації. Для вирішення виявлених проблем запропонована комплекс заходів.

Висновки до розділу 2

Велике значення в управлінні банком має сформована організаційна структура управління. Кадрова політика банку будується з урахуванням законодавства, що регулює трудові відносини.

Ключовим драйвером розвитку команд є впровадження комплексу програм навчання та наставництва, впровадження екосистеми навчання, розширення та роботизування функцій порталу, створення власної мультимедійної лабораторії.

За аналізований період спостерігається зростання плинності кадрів. Плинність кадрів впливає на продуктивність праці як тих працівників, які мають намір піти, та ті, що продовжують працювати в банку. Одним із принципів оплати праці є перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати.

Зростання фонду оплати праці у 2021 році відбулось за рахунок збільшення працівників та середньої заробітної плати. У 2022 році зростання фонду оплати праці відбулось за рахунок зростання середньої заробітної плати на 1 працівника – на 2200 грн. або на 21,55% порівняно до показника 2020 року. В банку застосовується почасово преміальна система оплати праці. Порядок оплати праці регламентовано Положення про оплату праці. Виплачуються щомісячні та разові премії.

Загалом можна сказати, що фахівці задоволені розмірами виплат зі стажуванням, розмірами одноразових премій за важливу та особливо важливу роботу та розмірами виплат до ювілеїв та професійним святкам. Не влаштовують спеціалістів та інші заохочувальні виплати: виплати за високі результати, розміри виплат за якість, суми виплат за результатами роботи. На сьогоднішній день в АТ «ПУМБ» виконано численні роботи з розвитку внутрішньокорпоративних ідей, що безперечно є заслугою колективу. У філіях розроблено низку методик по роботі з корпоративної культури.

АТ «ПУМБ» прагне позиціонувати себе як надійний та перспективний роботодавець. Банк приділяє увагу кадровому питанню. Це свідчить, передусім, про те, що банк прагне створити професійну команду з акцентом на менеджерів. У банківській сфері потрібна сувора дисципліна. Порухення, пов'язані з фінансовим чи іміджевим ризиком банку, караються дуже суворо, аж до звільнення. Це ще один доказ того, що робота HR-команди є невід'ємною частиною корпоративного середовища АТ «ПУМБ».

Діюча система управління персоналом неефективна в АТ «ПУМБ», методи управління персоналом, що застосовуються, недостатньо розроблені і вимагають впровадження ряду заходів щодо усунення виявлених недоліків.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ БАНКУ АТ «ПУМБ»

3.1 Основні напрямки вдосконалення методів мотивування співробітників банку

Мета АТ «ПУМБ» – стати одним із найбільш привабливих роботодавців у фінансовому секторі України шляхом створення сприятливих умов для розвитку професійних та особистісних компетенцій працівників, реалізації їх цілей та кар'єрних амбіцій. Проте в результаті аналізу управління персоналом в банку АТ «ПУМБ» були виявлені проблеми, а саме плінність кадрів, темпи підвищення річного фонду заробітної плати по відношенню до продуктивності праці є більшими та незадоволеність персоналу системою мотивації. Для вирішення виявлених проблем пропонується наступний комплекс заходів (рис. 3.1).



Рис. 3.1 – Запропоновані методи мотивування співробітників банку

Розглянемо більш детально запропоновані методи мотивування співробітників банку докладніше.

1) Нематеріальна мотивація: вдосконалення системи адаптації персоналу.

Захід № 1. Для скорішої адаптації пропонується розподіляти працівників по 2-3 особи у робочі групи; перебуваючи в одній групі на початку своєї роботи їм надалі легше спілкуватись і після початкового навчання вони, як правило, продовжують спілкування. Не дивлячись на досить короткий період початкового навчання, коли вони проводять багато часу разом, вони постійно перебувають поруч: проводять час на перервах, сидять поруч, спілкуються у соціальних мережах тощо. Поки співробітники адаптуються до нового колективу, пройде деякий час, тому важливо, щоб поряд був співробітник, який йому набагато ближче і відоміший за інших. Тому доцільно запропонувати віднесення до однієї групи працівників не менше 2 людей, що перебувають на етапі початкового навчання з метою зведення до мінімуму стрес через призначення в новому колективі, тому таким новим працівникам буде набагато легше інтегруватися до нової команди в банку. Вони зможуть підтримувати один одного, поки повністю не адаптуються в новій команді.

Знайомить працівника із безпосереднім керівником слід здійснювати на 3-й день навчання. Згідно з чинною на сьогоднішній день програмою навчання в передбачається, що спочатку приймають на роботу, потім проходять первинне навчання та адаптаційний період, а потім розподіляють по групам різних керівників. Під час навчання працівники спілкуються лише один з одним та з наставником. Тому важливим є з перших днів навчання підключити нового співробітника у робочий процес та у колектив, щоб співробітник з першого дня відчув свою приналежність до організації та мав моральну підтримку від колег. Зіткнувшись з великою кількістю співробітників в банку, нові співпрацівники можуть почуватися покинутими та непотрібними. Тому пропонується з 4-го дня навчання, коли нові

працівники зрозуміли специфіку роботи та банку загалом, сформувавши думку про його місце роботи шляхом знайомства зі своїм майбутнім безпосереднім керівником. Новий працівник має змогу звертатися до свого керівника з усіх питань і проблем, що його цікавлять. Достатньо 30 хвилин зустрічі для створення сприятливого враження для нового працівника, він зрозуміє, що на нього чекають після завершення початкового навчання та адаптації. За рахунок такого заходу працівник пройде швидше етап адаптації. Це не потребує фінансових витрат, а на спілкування керівника з новим працівником завжди знайдеться 30 хвилин робочого часу. Під час зустрічей новий працівник може ставити свої запитання, отримувати відповіді не лише від наставника, а й від свого керівника. Це позитивно позначається на адаптації нового працівника, адже він буде більш впевнений в собі, нова робота його зацікавить. У майбутньому у таких нових працівників буде виникати бажання якнайшвидше завершити навчання та швидко включитися в робочий процес.

Також рекомендується створити презентацію та роботу в команді на етапі навчання. Така адаптаційна подія походить від попередньої. Знайомство з майбутнім керівником на етапі навчання дає позитивний ефект. Новий співробітник не тільки познайомиться зі своїм керівником, а зрозуміє, з ким він після навчання буде працювати. Отже, доцільно познайомити нового працівника з працівниками, з якими йому прийдеться скоро вже працювати. новачком та співробітниками, у групі яких він працюватиме далі.

Захід № 2. Матеріальна мотивація: впровадження матеріальної мотивації на основі КРІ. КРІ – це «ключові результати роботи». У контексті управління та мотивації персоналу, ключові результати роботи (Key Results, KR) є конкретними, вимірними цілями, які допомагають оцінити досягнення високорівневих цілей або завдань компанії. КРІ допомагають відділам кадрів виявляти потенційні ризики, які можуть вплинути на їх організацію, та вживати запобіжних заходів для пом'якшення цих ризиків. Насправді доведено, що застосування системи мотивації з допомогою комплексних

показників ефективності (KPI) дозволяє збільшувати прибуток від 10 до 30%. За допомогою системи, що вже застосовується в зарубіжних компаніях, формування додаткової винагороди з використанням KPI можна виділити основні показники, які прості та зрозумілі співробітникам [11]. Показники ефективності мають бути адресні, досяжні, прогнозовані, легкі до сприйняття, прості у вимірі, обмежені, зіставні та економічно обґрунтовані. Запровадження методу відбувається у кілька етапів:

1) Проектування та розробка. На даному етапі передбачається проведення моніторингу цілей банку, аналізуються ефективність роботи банку, результати виконання поставлених завдань, зміни на ринку праці, поточний стан економіки, прогнозуються ризики та можливості. Розробляється корпоративна політика у частині оплати та стимулювання праці.

2) Планування. Етап складання бюджету видатків на персонал. Враховується реальний рівень зарплат, що склався на ринку праці з метою забезпечення конкурентоспроможності заробітної плати.

3) Використання. Розробляється система мотивації, готуються необхідні регламентні документи, вносяться зміни до трудових договорів та інших документів. Надалі плановані зміни доводяться до працівників підприємства. Оскільки під час ведення діяльності можливі зміни ситуації на ринку праці, у законодавстві, у застосуванні нових технологій виробництва, то систему стимулювання неможливо впровадити «один раз і назавжди», а отже, необхідно регулярно аналізувати ефективність системи та своєчасно її модернізувати.

4) Моніторинг. Проводиться аудит ефективності системи мотивації, внесення пропозицій щодо її удосконалення. Зміни бажано проводити не частіше одного разу на рік.

Захід №3. Нематеріальна мотивація: впровадження велнес-програми. Пропонується підвищити корпоративну культуру за допомогою програми оздоровлення працівників. Ініціатива оздоровлення співробітників – це набір

велнес-програм, спрямованих на покращення загального стану здоров'я людей, які працюють у компанії чи компанії. Ці ініціативи гарантують, що працівники є достатньо здоровими, щоб виконувати свої обов'язки. Через вплив обмежень на психічне та фізичне здоров'я людей включення оздоровчих програм – найкращий нематеріальний метод мотивації працівників. Неможливо переоцінити важливість благополуччя співробітників. Коли співробітники перебувають у хорошому настрої, роботодавець отримує від працівників максимум користі. Це одна з оздоровчих ініціатив, яку можна запропонувати, щоб підвищити ефективність роботи співробітника. Це підвищує мотивацію серед співробітників і цим збільшує успіх банку.

Розроблені заходи дозволять вдосконалити методи мотивації для працівників банку.

3.2 Розробка програми впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення методів мотивації співробітників банку АТ «ПУМБ»

Для забезпечення ефективності розроблених заходів доцільно скласти програму їх впровадження та реалізації. Це дозволить контролювати хід заходів та вносити корективи. Запропоновані заходи пропонується реалізовувати одночасно за певним графіком. Розроблено програму впровадження запропонованих заходів для покращення мотивації співробітників банку АТ «ПУМБ». Програму представлено в табл. 3.1

Отже, всі заходи пропонується запровадити на початку 2024 року. Перші підсумки можуть бути зроблені за результатом 1 кварталу 2024 року. Також після його можуть бути внесені корегувальні дії, якщо запровадження заходів не надають бажаного результату. Подальше підбиття підсумків також може бути проведене в червні 2024 року.

Таблиця 3.1 – Програма впровадження заходів для покращення мотивації співробітників банку АТ «ПУМБ».

Захід	Січень 2024	Лютий 2024	Березень 2024	Квітень 2024	Травень 2024	Червень 2024
Захід з адаптації працівників філії	X	X	X			
Оплата винагороди за показником КРІ	X	X	X	X	X	X
Нематеріальне стимулювання – велнес-програми	X	X	X	X	X	X
Підбиття підсумків щодо результатів заходів (корегування за необхідністю)			X			X

До заходу № 1 щодо впровадження системи адаптації нових співробітників банку АТ «ПУМБ» додатково складено план зворотної комунікації, який представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – План зворотного зв'язку для нового робітника АТ «ПУМБ»

День проведення зворотного зв'язку	Виконавець	Мета зворотного зв'язку
День 1	Керівник	Встановлення проблем в роботі нового співробітника (виявлення ускладнень в роботі)
День 3	Наставник	Закріплення навиків та знань, які були отримані новим співробітником раніше
День 5	Керівник	Особиста розмова зі співробітником. Відзнака за досягнуті результати. Обговорення питань, що ускладнюють роботу.
День 7	Наставник	Робота з результатами, отриманими від керівника за підсумком особистої розмови. Відповіді на поточні запитання, моральна підтримка. Похвала.
День 9	Керівник	Відповіді з поточних питань, розбір показників, моральна підтримка.
День 11	Наставник	Коригування з робочих процесів
День 13	Керівник	Інтеграція до колективу, спілкування з іншими співробітниками, обмін досвідом.

За підсумками проведення таким чином зворотної комунікації, новий співробітник не тільки отримуватиме і коригуватиме, удосконалюватиме свої знання та використовуватиме в роботі, він також буде в постійному контакті з керівником, наставником, або з колегами в цілому. Плюсом до всього буде моральна підтримка як від керівника і наставника, а й від усієї групи загалом. Також співробітник буде сам бачити свій розвиток у професійному плані, взаємодіяти і зі своїми колегами, відчуваючи свою приналежність до них.

Щодо запровадження другого заходи запропоновано застосовувати стандартну мотиваційну формулу при матеріальному стимулюванні:

$$ЗП = О + П, \quad (3.1)$$

де ЗП – заробітна плата;

О – фіксована частина, оклад;

П – змінна частина, премія.

Як ключові показники, пропонується використовувати: якість роботи, виконання плану, дисципліна. Система матеріальної мотивації з використанням КРІ представлена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Система матеріальної мотивації з використанням КРІ

Ключові показники КРІ	Вага КРІ	Норма	Мета	Факт	Максимальна премія	Фактична премія
Якість роботи	0,2	0,8	1	1	3500	3500
Виконання плану	0,4	500000	1000000	758000	10000	5160
Дисципліна	0,4	0,8	1	0,6	4100	2050
Разом	1,0				17600	10710

Плановий показник надання кредитів попередньому місяці складав 500 тис. грн. У плановому році заплановано на рівні 1 000 тис. грн. Передбачено, що план не буде виконано повністю, а лише на 75%, тобто 758 тис. грн.

Фонд преміювання спеціаліста складає 100% від посадового окладу, тобто 17600 грн.

Розрахунок премії:

- 1) Якість роботи: $\frac{\text{факт}-\text{норма}}{\text{мета}-\text{норма}} \times 3500 = \frac{1-0,8}{1-0,8} \times 3500 = 3500$ грн.
- 2) Виконання плану: $\frac{758000-50000}{1000000-500000} \times 10000 = 5160$ грн.
- 3) Дисципліна: $\frac{1-0,8}{1-0,6} \times 4100 = 2050$ грн.

Для всіх показників задаються три рівні ефективності:

1. Базова – найгірше допустиме значення, "нульова" точка, від якої починається відлік результату.

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

3. Цільова – наднормативний рівень, якого потрібно прагнути.

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

Важливо, щоб мотиваційні системи були побудовані таким чином, щоб співробітники відчували, що їхні зусилля спрямовані на досягнення цих ключових результатів. Зв'язок мотивації з ключовими результатами роботи стає ефективним, коли співробітники бачать, що їхні зусилля безпосередньо впливають успіх організації, і коли система мотивації побудована те щоб підтримувати досягнення цих результатів.

Стосовно впровадження велнес-програми в банку в Запорізькій філії АТ «ПУМБ» було проведено опитування з метою виявлення побажань та пропозицій працівників щодо організації вдосконалення корпоративної культури. Опитування виявило такі переваги (рис. 3.2).

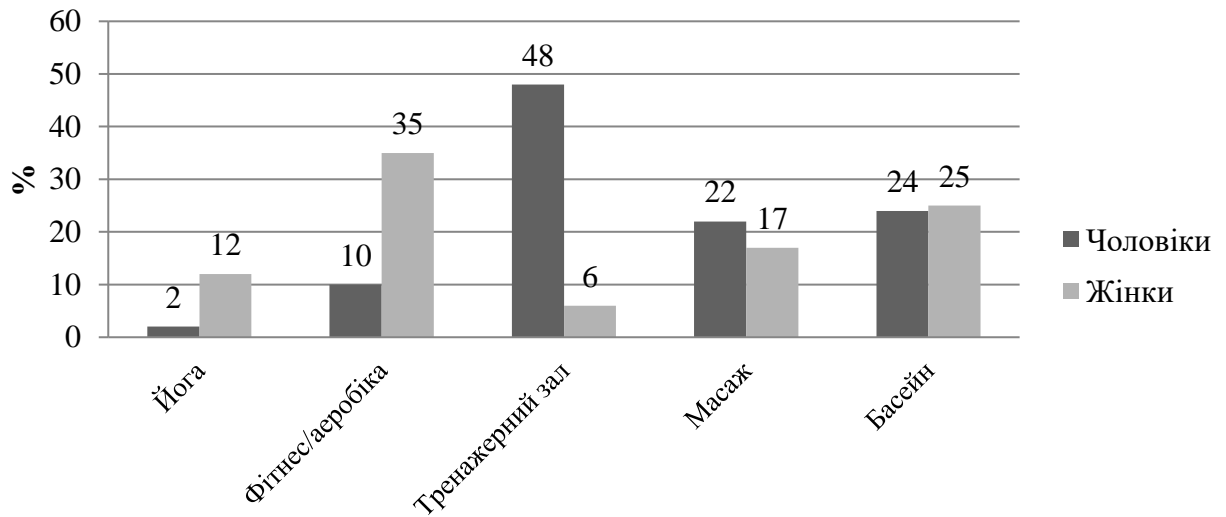


Рис. 3.2 – Переважні види велнесу

Таким чином, згідно з рис. 3.1, більшість жінок (35%) віддали б перевагу відвідування фітнесу та аеробіці; 25% – басейну. 48% чоловіків віддали перевагу тренажерному залу; 24% – басейну. Аналіз часу відвідування велнес-центру представлено на рис. 3.3.

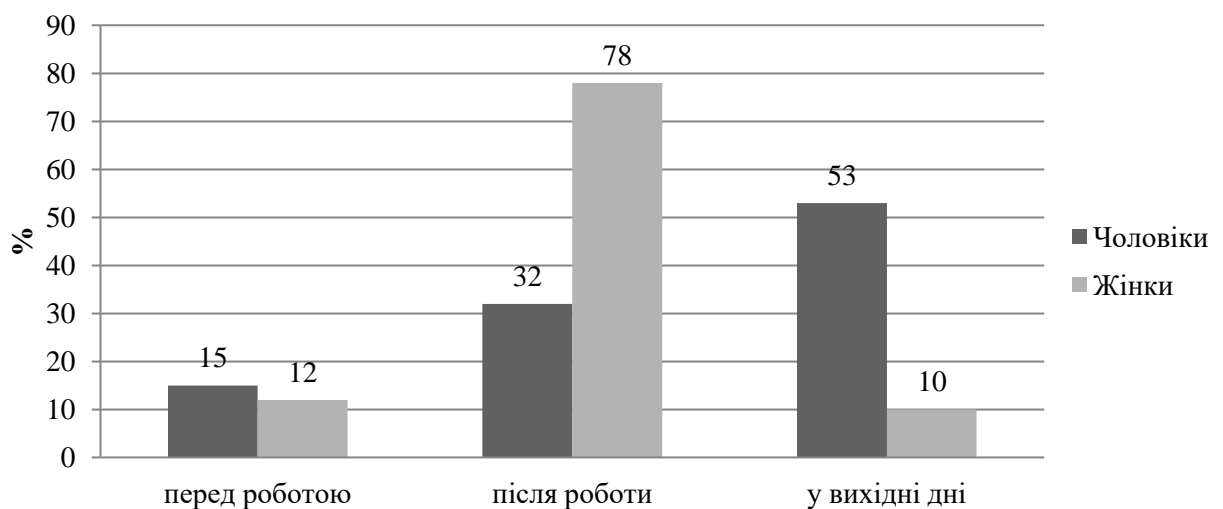


Рис. 3.3 – Час відвідування велнес-центру

В результаті проведеного аналізу більшість жінок (78%) воліли займатися велнесом після роботи, а чоловіки (53%) у вихідні дні.

Проведемо аналіз велнес-центрів м. Запоріжжя за вибраними видами велнесу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Аналіз велнес-центрів м. Запоріжжя

Найменування	Види велнеса	Вид площадки	Наявність басейну, сауни	Знижки корпоративним клієнтам, %
Alfa Gravity	Фітнес, йога, масаж	Закрита	Басейн, сауна, СПА	7
Орхідея	Фітнес, йога, правильне харчування	Закрита	Басейн, сауна, СПА	8
Шанті	Фітнес, тренажерний зал, йога, масажний кабінет	Закрита	Басейн	10

Виходячи з даних таблиці 3.3 для працівників Запорізької філії АТ «ПУМБ» кращим є велнес-центр «Шанті», який знаходиться недалеко від офісу філії, має закритий майданчик, кращі види велнесу. Знижка для корпоративних клієнтів складає 10%. Розмір витрат на велнес-програму показано в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Розмір витрат на велнес-програму для співробітників Запорізької філії АТ «ПУМБ»

Програма	Вартість групового відвідення на місяць	Разом на рік
Велнес	50000 грн. на 10 осіб	600 000 грн.
Разом	–	–

Отже, витрати на оздоровлення 10 працівників філіалу банку складають 600 000 на рік. Таким чином, передбачено три заходи, які будуть реалізовуватись з січня 2024 року. Заходи будуть виконуватись протягом першого кварталу 2024 року. На початку другого кварталу 2024 року передбачено провести аналіз ефективності виконаних заходів. Потім можливе корегування та подовження заходів. Передбачається, що розроблені заходи матимуть позитивний вплив на роботу персоналу філії банку.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів у сфері розвитку нематеріальної мотивації праці працівників банку

Пропоновані у цьому дослідженні напрями вдосконалення системи управління персоналом Запорізької філії АТ «ПУМБ» має на увазі досягнення цілого ряду економічних цілей банку (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Економічні цілі вдосконалення управління персоналом Запорізької філії АТ «ПУМБ»

Мета	Критерії оцінки
Зниження плинності кадрів	Відсоток зниження коефіцієнта плинності кадрів
Зростання продуктивності праці	Відсоток зростання виробітку на 1 працівника
Підвищення мотивації працівників	Відсоток зростання доходів банку

Оцінка ефективності праці на основі КРІ дозволить знизити витрати на заробітну плату та підвищити продуктивність праці. Впровадження велнес-програми з метою вдосконалення корпоративної культури Запорізької філії АТ «ПУМБ» дозволить знизити захворюваність персоналу та підвищити продуктивність і, отже, доходи банку.

Результат представляється у вигляді різниці між витратами на впровадження пропозицій та передбачуваною економічною вигодою. Можливі витрати розраховані з урахуванням техніко-економічних показників діяльності Запорізької філії АТ «ПУМБ» і узагальнено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Можливі витрати використання методів вдосконалення системи мотивації персоналу

Вид витрат	Зміст витрат	Сума, тис. грн.
Вдосконалення системи адаптації персоналу	Не передбачено витрат	0
Впровадження матеріальної мотивації на основі КРІ	Не передбачено витрат	0
Впровадження програми оздоровлення персоналу	Оплата послуг велнес-центру	600,0
Разом		600,0

Впровадження велнес-програми з метою вдосконалення корпоративної культури дозволить знизити захворюваність персоналу та підвищити продуктивність і, отже, доходи банку. Економічна ефективність від впровадження розглянутих заходів представлена в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Можливі вигоди від впровадження комплексу заходів щодо вдосконалення управління персоналу

Вид вигоди	Зміст вигоди	Розмір вигоди
Зниження плинності кадрів	Передбачається, що вдосконалення адаптації знизить плинність нового персоналу у філіях (5 філій по 10 осіб) на 50 осіб. Отже, плинність кадрів складе: $1383/7485=0,185$. Плинність кадрів до запровадження заходу 0,191 (1433/7485).	Зниження плинності персоналу на 1,0%.
Матеріальна мотивація за показником КРІ	Передбачено отримання збільшеного доходу на 1,5% за рахунок матеріальної мотивації, а також зростання продуктивності праці.	Збільшення доходу банку на 1,5% – на 216,5 млн. грн. (14544 – 14544+1,5%). Збільшення виробітку складе 1972,34 (1943,19 +1,5%). Випередження продуктивності праці над заробітною платою: 1,02.
Впровадження програми оздоровлення персоналу	Передбачається, що впровадження програми оздоровлення персоналу дозволить підвищити прибуток банку на 1,5%	Збільшення доходу банку на 1,5% (216,5 млн. грн.). Витрати 600 тис. грн. Річний економічний ефект: 216,5 млн. грн. – 0,6 млн. грн. = 215,9 тис. грн.

Відповідно до таблиці 3.8, дохід банку збільшиться на 1,5% чи на 216,5 тис. грн., при цьому плинність знизиться на 1,0%, а виробіток на 1 працівника збільшиться до 1972,34 тис.грн./чол. Від впровадження велнес-програми банк отримує економічний ефект в розмірі 215,9 млн. грн. (як різниця між додатково отриманим прибутком та витратами на захід). Запровадження заходів щодо вдосконалення управління персоналу є доцільним та економічно вигідним. Отже, в результаті аналізу управління персоналом в банку виявили, що існують проблеми, а саме висока плинність кадрів, коефіцієнт випередження заробітної плати над продуктивністю праці

менше одиниці, незадоволеність персоналу системою мотивації. Для вирішення виявлених проблем запропонована комплекс заходів.

Висновки до розділу 3

Для вирішення проблем в системі управління персоналом АТ «ПУМБ» керівництву банку доцільно звернути увагу на нематеріальні методи стимулювання працівників до продуктивної праці. Проте, одних нематеріальних методів буде не достатньо, Тому запропоновано впровадити матеріальну мотивацію на основі КРІ.

Для зниження плинності кадрів запропоновано вирішити проблемні питання шляхом впровадження заходів матеріального та нематеріального характеру: удосконалення системи адаптації персоналу, створення бальної оцінки трудової діяльності, удосконалення корпоративної культури за рахунок впровадження велнес-програми. Розроблені заходи сприятимуть швидкій адаптації працівників та знижуватимуть плинності кадрів. Оцінка ефективності праці на основі КРІ дозволить знизити витрати на заробітну плату та підвищити продуктивність праці.

Впровадження заходів щодо вдосконалення управління персоналу є доцільним та економічно вигідним. Оцінка ефективності праці на основі КРІ дозволить знизити витрати на заробітну плату та підвищити продуктивність праці. Впровадження велнес-програми з метою вдосконалення корпоративної культури Запорізької філії АТ «ПУМБ» дозволить знизити захворюваність персоналу та підвищити продуктивність і, отже, доходи банку.

Розроблені заходи дозволять здійснити коригування мотиви та стимули співробітників з метою зниження плинності кадрів. Впровадження оздоровчої програми для підвищення корпоративної культури дозволить знизити захворюваність співробітників та підвищити продуктивність праці, стресостійкість, а отже, і доходи банку. Тому запровадження запропонованих методів мотивації працівників у майбутньому є доцільним та рентабельним.

ВИСНОВКИ

За проведеним дослідження зроблено наступні висновки.

1. Встановлено, що за сучасними підходами до управління соціально-трудовими відносинами система мотивації та стимулювання працівників на рівні організації є сукупністю взаємозв'язків та взаємовідносин між її елементами, спрямовану на гармонізацію цілей та інтересів працівників та роботодавця та забезпечує постійний розвиток людського потенціалу, і навіть створення умов його ефективного використання. Для підвищення ефективності діяльності персоналу керівництво організації має проводити дослідження щодо вивчення системи мотивації співробітників. Отримана інформація має стати фундаментом розробки системи стимулювання, у якій стимули повинні відповідати мотивам (потреbam) співробітників.

2. Доведено, що для створення ефективної, орієнтованої на співробітників системи стимулювання, керівництво повинно мати чітке уявлення про те, які потреби та мотиви переважають у співробітників, а також який рівень важливості кожного з них. Водночас більшість організацій не мають належного уявлення про мотиви та потреби своїх співробітників.

3. Обґрунтовано, що ефективна система стимулювання працівників буде сприяти зниженню плинності персоналу, зростанню отриманого доходу від наданих послуг. Висока мотивація веде до високого морального духу та більшої продуктивності працівників. Вмотивований співробітник віддає організації все можливе. Він залишається лояльним і відданим організації. Надійна система мотивації в організації повинна сприяти високій продуктивності. Надійна система мотивації вимагає зміни характеру роботи людини. Робочі місця слід перепланувати або реорганізувати відповідно до вимог ситуації.

4. Встановлено, що велике значення в управлінні банком має сформована організаційна структура управління. Кадрова політика банку

будується з урахуванням законодавства, що регулює трудові відносини. Розвиток команди працівників може бути досягнутий за рахунок програм навчання й наставництва, підтримки зворотнього зв'язку із працівниками, проведення своєчасного навчання та розвитку персоналу, впровадження заходів нематеріального стимулювання.

5. Проведений аналіз кадрового забезпечення АТ «ПУМБ» показав, що за аналізований період спостерігається зростання плинності кадрів. Плинність кадрів впливає на продуктивність праці як тих працівників, які мають намір піти, та ті, що продовжують працювати в банку. Головним правилом ефективної системи мотивації персоналу є перевищення темпу зростання продуктивності праці над темпом змін заробітної плати. Ефективність використання персоналу буде проявлятися у випередженні продуктивності праці над заробітною платою.

6. Визначено, що зростання фонду оплати праці у 2021 році відбулось за рахунок збільшення працівників та середньої заробітної плати. У 2022 році зростання фонду оплати праці відбулось за рахунок зростання середньої заробітної плати на 1 працівника – на 2200 грн. або на 21,55% порівняно до показника 2020 року. В банку застосовується почасово преміальна система оплати праці. Порядок оплати праці регламентовано Положенням про оплату праці. Виплачуються щомісячні та разові премії.

7. Проведене опитування виявило задоволеність фахівців розмірами виплат за стажування, розмірами одноразових премій за важливу та особливо важливу роботу та розмірами виплат до ювілеїв та професійних свят. Не влаштовують спеціалістів такі заохочувальні виплати як: за високі результати, розміри виплат за якість. На сьогоднішній день в АТ «ПУМБ» проведено ряд заходів щодо розвитку внутрішньокорпоративних ідей, що безперечно є заслугою колективу. У філіях розроблено низку методик по роботі з корпоративної культури.

8. Встановлено, що АТ «ПУМБ» прагне позиціонувати себе як надійний та перспективний роботодавець. Банк приділяє увагу кадровому

питанню. Це свідчить, передусім, про те, що банк намагається створити професійну команду з акцентом на менеджерів. У банківській сфері потрібна суворая дисципліна. Порушення, пов'язані з фінансовим чи іміджевим ризиком банку, караються дуже суворо, аж до звільнення. Це ще один доказ того, що робота HR-команди є невід'ємною частиною корпоративного середовища АТ «ПУМБ».

9. Діюча система управління персоналом неефективна в АТ «ПУМБ», методи управління персоналом, що застосовуються, недостатньо розроблені і вимагають впровадження ряду заходів щодо усунення виявлених недоліків. Для вирішення виявлених проблем пропонується наступний комплекс заходів: удосконалення системи адаптації персоналу, підготовка бальної оцінки трудової діяльності, підвищення культури співробітництва через запровадження оздоровчої програми. Заходи, які розроблено, мотивують співробітників банку та дозволяють корегувати плінність кадрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс Законів про працю від 10.12.1971р., № 322-VIII (ред. від 19.08.2022р., № 2434-IX).
2. Закон України «Про колективні договори та угоди» від 01.07.1993 р. № 3356-XII (ред. від 27.05.2022р., № 2253-IX).
3. Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2013. № 5. С. 103–105.
4. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
5. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
6. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент: навч. посіб. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465.
7. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Менеджмент : навч. посіб. Дніпропетровськ : Герда, 2014. 344 с.
8. Бірдус А.В. Організаційно-психологічні аспекти управління персоналом. *Агросвіт*. 2015. № 22. С. 50-53.
9. Бойчик І.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник. Вид. 2–ге, доповн. і переробл. Київ : Атіка, 2007. – 282 с.
10. Борщ В. І., Белякова В.В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Том 16. №3 (37). С. 175-187.
11. Виноградова О. В., Гусєва О.Ю., Пілігрим К.І. Наукові проблеми дослідження зовнішнього мотиваційного середовища туристичних підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2015. № 7. С. 82-89.
12. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Економіка та управління підприємством*. 2017. №17. С. 224–229.

13. Галайда Т. О., Рябуха А. І. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. Вип. 16(1). С. 65-68.

14. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент у лекційному викладі: навч. посіб. Львів : Українська академія друкарства, 2018. 232 с.

15. Гуторова О. О. Менеджмент організації : навч. посіб. Харків : Харк. нац. аграр. ун-т., 2017. 267 с.

16. Дороніна О.А., Рязанов М.Р. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 15–20.

17. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2013. Т. 18, Вип. 1(1). С. 97-101.

18. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

19. Захарчин Г. М., Винничук Р. О. Управління конфліктами : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 160 с.

20. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ : Каравела. 2019. 464 с.

21. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218-226.

22. Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. №7. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2019/37.pdf (дата звернення 16.01.2022).

23. Ковтун Н. С., Літовченко Б. В. Історія вчень менеджменту. Практикум : навч. посіб. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 75с.
24. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
25. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. №8. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8_2020/62.pdf (дата звернення 16.01.2022).
26. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
27. Ладонько Л. С., Михайловська О. В., Філіпова Н. В. Менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. Чернігів : ЧНТУ, 2015. 153 с.
28. Макогон Ю.В., Капранов М.А. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико-методологічні аспекти. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. Вип. 16. С. 334-341.
29. Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту : навч.-метод. посіб. Харків : ТОВ «Планета-принт», 2015. 139 с.
30. Мармуль Л. О., Ігнатенко М. М., Сарапіна О. А. Соціально-економічний потенціал сільських територій як основа розвитку підприємств сільського зеленого туризму на засадах інноваційності. *Економіка і менеджмент культури*. № 2. 2016. С. 32-38.
31. Марченко В.М., Хондока В.А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. С. 441–443.
32. Марченко О. А. Кадровий менеджмент та мотивація персоналу працівників туристичних підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 11. С. 7–11.

33. Марченко О. А. Трансформації та удосконалення регіональної структури туристичної галузі. Херсон: Айлант, 2014. 362 с.
34. Мельник А.О., Мельник Л.С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4. С. 94-98.
35. Менеджмент : навч. посіб. / [Г. О. Дорошенко та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. О. Дорошенко. Харків : ВСВ-Принт, 2015. 299 с.
36. Менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2016. 548 с.
37. Менеджмент : навч. посіб. / Н. Є. Муромець, Ю. В. Мирошниченко, Д. О. Корсаков. Харків : Мезіна В.В. 2017. 322 с.
38. Менеджмент : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська, О. М. Нащекіна, О. В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
39. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
40. Михайлов С. І. Менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 536 с.
41. Морозюк А. Мотивація персоналу туристичного підприємства. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21841/2/X_VSNTK_2017v2_Morozuk_A-Staff_motivation_tourism_89-91.pdf (дата звернення 01.11.2022).
42. Мочерний С.В. Економічний словник – довідник. Київ: Феміна, 1995. 368 с.
43. Музиченко-Козловський А.В., Колодійчук А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21 (6). С. 361-367.
44. Негрей М. В., Тужик К. Л. Теорія прийняття рішень: навч. посіб. Київ : ЦУЛ. 2018. 272 с.

45. Нікітіна О. М., Романюк І. А., Мандич О. В. Особливості впровадження маркетингових комунікацій в туристичні послуги. *Вісник ХНТУСГ : економічні науки*. 2016. Вип. 174. С. 212-218.
46. Основи менеджменту : навч. посіб. [для студ. вищ.навч. закл.] / І. О. Щєбликіна, Д. В. Грибова. Мелітополь : Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 483 с.
47. Основи менеджменту : підручник для студентів ВНЗ / кол. авторів; за ред. А.А. Мазаракі; Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
48. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха та ін. Київ: Ліра-К, 2017. 528 с.
49. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. 4-е вид., переробл. і доп. Київ : Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
50. Павловська Н. Основні складові кадрової політики підприємства. *Довідник кадровика*. 2012. № 2. С. 88-92.
51. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Київ : ВД «Персонал», 2018. 350 с.
52. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Наковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.9. С. 375-383.
53. Погребняк А. Ю. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/68.pdf (дата звернення 08.10.2022).
54. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400 с.
55. Попова В. Д. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Чернівці : ЧНУ, 2018. 157 с.
56. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпро: Університет митної справи та фінансів. 2015. 209 с.
57. Романюк І. А. Підвищення якості й ефективності використання трудових ресурсів потенціалу підприємств галузі туризму на засадах мотивації

та стимулювання працівників. *Економіка та управління*. 2020. № 44. С. 120–124.

58. Руднева М. Г. Інформаційні методи і технології в туризмі. *Стратегія розвитку України*. 2019. №1. С.145-151.

59. Рудяк Ю. Усе про облік та організацію туристичної діяльності / Ю. Рудяк, В. Кузнєцов, А. Клименко.– Харків: Фактор, 2016. 278 с.

60. Рябоконт, І. Л. Мотивація як визначальний фактор підвищення результативності діяльності туристичних підприємств в Україні. URL: : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=27045>.

61. Савіцька О.П., Савіцька Н.В. Особливості мотивування персоналу туристичних організацій. URL: <http://ir.nmu.org.ua/jspui/bitstream/123456789/147153/1/38-40.pdf> (дата звернення 01.11.2022).

62. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту. Київ: Професіонал, 2014. 366 с.

63. Синенко Н. Організація професійного навчання кадрів на підприємстві. *Справочник кадровика*. 2018. № 1. С. 52-55.

64. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент: курс лекцій / В. П. Сладкевич. Київ: МАУП, 2011. 168 с.

65. Снітко Є. О., Завгородня Є. Є. Менеджмент: підруч. для студ. ден. та заоч. форм навч. першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування». Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. 281 с.

66. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту : навч. посіб. / За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 336 с.

67. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навч. посіб. для здобув. вищ. освіти. Львів : Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.

68. Ткаченко А. М., Морщенко Т. С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: монографія. Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2008. 234 с.
69. Ткаченко Т. І. Гаврилюк С. П. Економіка готельного господарства і туризму. Київ: КНТЕУ, 2006. 180 с.
70. Ткачук В. О., Вернигора Р. В. Удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика: зб. наук. пр.* 2018. № 1(15). С. 257–264.
71. Топалов С. А., Зубова Г. В. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2014. Вип. 7. С. 111–119.
72. Тюпишева О. Ю. Система оцінки ефективності праці персоналу підприємств паливно-енергетичного комплексу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2010. № 5. Т. 4. С. 259–262.
73. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
74. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доп. Київ : Алерта, 2015. 492 с.
75. Харун О. А. Аналіз сучасних методичних підходів щодо оцінки трудового потенціалу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 12. С. 354–358.
76. Цюцюра С.В., Криворучко О.В., Цюцюра М.І Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників ефективності для бюджетної сфери. *Управління розвитком складних систем.* 2012. Вип. 10. С. 125-129.

77. Чернишова А.В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6 (33). С. 141-145.
78. Чернишова Л.І., Лук'янчук О.М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ: ЦУЛ. 2017. 116 с.
79. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 719-715.
80. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
81. Шоробура І. М. Менеджмент : навч. посіб. Хмельницький : Видавець ФОП Цюпак, 2014. 457 с.
82. Berry L. L. *Marketing Services : Competing Through Quality* / L. L. Berry, A. Parasuraman. New York : The Free Press, 2018. 203 p.
83. Booz Allen's Services and Approach. Total Rewards. URL: <http://www.boozallen.com/about/doingbusiness/contract-vehicles/gmacs/opmtma/opmtma-human-capital-team/opmtma-hct-capabilities/opmtma-hct-total-rewards> (дата звернення 08.10.2022).
84. Darling R. J., Taylor R. E. A model for reducing internal resistance to change in a firm's international marketing strategy. *European Journal of Marketing*. 2019. Vol. 23. №. 7. P. 34-41.
85. Edwards Deming W. *The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality*. Joyce Orsini. 2017. 352с.
86. Heckhausen H. *Motivation and Action*. Springer. 2017. 528 p.
87. Hellridel D/ *Organizational behavior* / D. Hellridel, J.W. Slocum, jr., R. Woodman. – 7th. ed., 2017.
88. How much business spends on employee: URL: <https://mediajobs.ru/management/skolko-biznes-tratit-na-obrazovaniesotrudnikov>. (дата звернення 08.10.2022).
89. Katzenbach, J.R. *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*. Boston: Harvard Business School. 2017. URL:

<http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html>. (дата звернення 08.10.2022).

90. Martin Zwilling. Why Some Innovative Leaders Get Exceptional Results. URL: <http://www.startupprofessionals.com/> (дата звернення 08.10.2022).

91. Mitchell A. The people factor. *Marketing Business*. 2021. October. P. 24–27.

92. Richard J. Varey. A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage. *Journal of Marketing Management*. 1995. №11. P. 41–54.

93. Shugaev A.A. Social programs in German enterprises. *Problems of theory practice of management*. 2019. № 3. P. 96–101.

94. Snyder T.D. Digest of Education Statistics 2016. Washington: National Center for Education Statistics. Institute of Education Sciences. U.S. Department of Education, 2021. 736 p.

95. Spiros Gounaris. The Notion of Internal Market Orientation and Employee Job Satisfaction: Some Preliminary Evidence. *Journal of Services Marketing*. 2019. vol. 22. №1. P. 68–90.

96. Strategy and mechanisms of motivation and compensation in the organizations. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567113000415> (дата звернення 08.10.2022).

97. Telyshevska L.I. Employee motivation in the enterprise personnel management system. *Young scientist*. 2020. № 7. P. 498–502.

98. The changing nature and role of vocational education and training in Europe. URL: <http://www.cedefop.europa.eu/en/publicationsand-resources/publications/5569-0>. (дата звернення 08.10.2022).

99. The Global Information Technology Report 2021. Living in a Hyperconnected World. URL: http://www3.weforum.org/docs/Global_IT_Report_2021.pdf (дата звернення 08.10.2022).

100. Tuckman B. Developmental Sequence in Small. *Psychological Bulletin*. 2018. P. 384–399.

101. Наглядова статистика НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення 12.05.2022).

102. Офіційний сайт АТ «ПУМБ». URL: <https://about.pumb.ua> (дата звернення 09.05.2022).

103. Звіт про прогрес АТ «ПУМБ» за 2020 рік. URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/press_content__fuib%20cop%202020_ua.pdf (дата звернення 19.11.2023).

104. Фінансова звітність АТ «ПУМБ». Офіційний сайт банку. URL: <https://about.pumb.ua/ru/finance> (дата звернення 12.11.2023).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А



Рис. А.1 – Організаційна структура управління АТ «ПУМБ»