

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Удосконалення системи мотивації персоналу
АТ «Укрсиббанк»»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0518-уп
спеціальності 051 Економіка,
Освітня програма Управління персоналом та
економіка праці

Ткаченко В.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник доцент

(посада, вчене звання, науковий ступінь) __

Малтиз В.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент професор

(посада, вчене звання, науковий ступінь)

Семенов А.Г.

(прізвище та ініціали)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 051 Економіка
Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М. Іванов
« ____ » _____ 2019 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Ткаченко Віра Миколаївна

1. Тема роботи «Удосконалення системи мотивації персоналу АТ «Укрсиббанк»
Керівник роботи: Малтиз В.В., доцент
затверджені наказом ЗНУ від “4” липня 2019 року № 1111-с
2. Строк подання студентом роботи “2” грудня 2019 року
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, дані по персоналу АТ «Укрсиббанк», документація АТ «Укрсиббанк», результати власних оцінок і проведеного аналізу.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розглянути сутність кадрової політики у банківських установах та методико-теоретичні основи мотивації персоналу; провести аналіз діяльності персоналу АТ «Укрсиббанк»; провести оцінку мотиваційного потенціалу працівників АТ «Укрсиббанк»; розглянути зарубіжний досвід мотивації персоналу в банку; розробити шляхи удосконалення мотивації персоналу в банках.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота магістра містить 7 рис., 18 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Малтиз В.В., доцент	09.08.2019 р.	09.08.2019 р.
2	Малтиз В.В., доцент	06.09.2019 р.	06.09.2019 р.
3	Малтиз В.В., доцент	04.10.2019 р.	04.10.2019 р.

7. Дата видачі завдання 2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	05.07.2019 р. – 09.07.2019 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2019 р. – 08.08.2019 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	09.08.2019 р. – 05.09.2019 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	06.09.2019 р. – 03.10.2019 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	04.10.2019 р. – 07.11.2019 р.	виконано
6.	Формування висновків	08.11.2019 р. – 21.11.2019 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	22.11.2019 р. – 29.11.2019 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	02.12.2019 р.	виконано

Студентка

_____ (підпис)

В.М. Ткаченко

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

В.В. Малтиз

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

В.Ю. Тимошик

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 100 с., 7 рис., 18 табл., 65 джерел, 4 додатки.

Об'єктом дослідження є персонал АТ «Укрсиббанк».

Предметом дослідження є мотивація персоналу в АТ «Укрсиббанк».

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка шляхів удосконалення системи мотивації персоналу в АТ «Укрсиббанк».

У процесі дослідження отримано такі наукові результати:

- визначено сутність кадрової політики у банківських установах;
- розглянуто методико-теоретичні основи мотивації персоналу;
- проведено аналіз діяльності персоналу АТ «Укрсиббанк»;
- проведено оцінку мотиваційного потенціалу працівників АТ «Укрсиббанк»;
- розглянуто зарубіжний досвід мотивації персоналу в банку;
- розроблено шляхи удосконалення мотивації персоналу в банках.

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, логічного узагальнення, порівняльного аналізу, дедуктивний, маркетингового аналізу, кореляційний аналіз, індексний аналіз та ін.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці шляхів удосконалення системи мотивації персоналу в АТ «Укрсиббанк».

Результати дослідження можуть бути застосовані в діяльності комерційних банків, відділів кадрів та кадрових агентств, при формуванні системи мотивації персоналу.

ПЕРСОНАЛ, МОТИВАЦІЯ, ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ, АНАЛІЗ КАДРІВ, ВІДДІЛ КАДРІВ, ПРАЦІВНИКИ, ДИНАМІКА ПЕРСОНАЛУ, РУХ ПЕРСОНАЛУ, КАДРИ, КЕРІВНИК.

SUMMARY

Qualification work of the bachelor: 100 p., 7 figures, 18 tables, 65 sources, 4 supplement.

The staff of the Ukrsibbank shareholding company has been working in the company since then.

The subject of additional training is staff motivation in the shareholding company "Ukrsibbank".

By the method of diploma work the development of the staff motivation in the shareholding company "Ukrsibbank" is carried out.

The process of further development of such scientific results has been defined:

- There is a lack of personnel policy in banking regulations;
- Methodical and theoretical foundations of motivation of the staff were examined, special material and non-material motivation was given;
- Analyzed the activities of the staff of Ukrsibbank;
- an assessment of the motivational potential of Ukrsibbank's employees was carried out;
- the staff's motivation was assessed at the bank;

The positions and hats of the Bank's staff were broken down to improve their motivation in banks.

Methods of further development: theoretical legalization, logical legalization, breakthrough analysis, deductive, marketing analysis, corolaryal analysis, index analysis and inin.

The scientific novelty is reflected in the development of the system of staff motivation in Ukrsibbank.

The results of the previous training may be retained in the activities of commercial banks, personnel departments and recruitment agencies, with the help of the system of motivation of the personnel.

PERSONNEL, MOTIVATION, PERSONNEL EVALUATION, PERSONNEL ANALYSIS, PERSONNEL RECRUITMENT, EMPLOYEES' MANAGERS, STAFF DYNAMICS, STAFF TURNOVER, PERSONNEL PERSONNEL PERSONNEL, PERSONNEL, CHERVNIK.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	12
1.1 Сутність кадрової політики у банківських установах.....	12
1.2 Сутність мотивації персоналу.....	19
1.3 Методика формування системи мотивації праці персоналу.....	35
Висновок до розділу 1.....	40
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В АТ «УКРСІББАНК».....	41
2.1 Характеристика діяльності АТ «Укрсіббанк».....	41
2.2 Аналіз показників діяльності персоналу в АТ «Укрсіббанк».....	47
2.3 Оцінка мотиваційних заходів АТ «Укрсіббанк».....	53
Висновок до розділу 2.....	60

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ «УКРСИББАНК».....	61
3.1 Зарубіжний досвід впровадження і використання мотивації персоналу...	61
3.2 Пропозиції щодо розробки системи сучасних методів мотивації для ефективної роботи персоналу АТ «Укрсіббанк».....	71
3.3 Удосконалення системи мотивації персоналу банківської установи.....	83
Висновок до розділу 3.....	90
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

Концепція мотивації і стимулювання працівників банку є важливим елементом стратегії банку, частиною загальної системи оплати праці. Матеріальне й моральне стимулювання забезпечує індивідуальну оцінку праці та винагороду діяльності працівників усіх підрозділів.

Система матеріальної й моральної мотивації спрямована на максимальне використання оцінних чинників для ефективного планування й організації роботи банку, удосконалення структури підрозділів, урахування індивідуальних особливостей спеціалістів, планування їх кар'єри, пошук індивідуальних підходів до мотивації персоналу.

Інструменти системи матеріального й морального стимулювання дають змогу більш умотивовано підходити до оплати праці кожного спеціаліста з урахуванням не тільки його посади і характеру виконуваної роботи, а й конкретних результатів праці, поведження в колективі, ініціативності, дисципліни, прагнення до підвищення кваліфікації тощо.

Аналіз публікацій. Проблемні питання щодо удосконалення мотивації персоналу відображаються у працях вітчизняних і іноземних науковців: Андрійчука В.Г., Ареф'євої О.В., Боумен К.Н., Бойчика М.І., Бутинця Ф.Ф., Болюха М.А., Бланка І.А., Василенка В.А., Горбоноса Ф.В., Герасимчука В.Г., Коробова М.Я., Мацибори В.І., Мец В.О., Осовської Г.В., Покропивного С.Ф., Цаль-Цалка Ю.С., Цигилика І.І. та інших.

Результатом досліджень авторів є розробка окремих підходів, процедур, методів щодо підвищення продуктивності праці за рахунок мотивації персоналу, але вже ж залишаються проблеми в управлінні персоналом і низькій продуктивності праці, які потребують дослідження і вирішення і вирішення існуючих проблем .

Метою написання кваліфікаційної роботи магістра є обґрунтування теоретичних і методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо мотивації персоналу у банку.

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:

- визначено сутність кадрової політики у банківських установах;
- розглянуто методико-теоретичні основи мотивації персоналу;
- проведено аналіз діяльності персоналу АТ «Укрсиббанк»;
- проведено оцінку мотиваційного потенціалу працівників АТ «Укрсиббанк»;
- розглянуто зарубіжний досвід мотивації персоналу в банку;
- розроблено шляхи удосконалення мотивації персоналу в банках.

Об'єктом дослідження виступає персонал у банку.

Предметом дослідження є мотивація персоналу в АТ «Укрсиббанк».

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців з управління та мотивації персоналу, економіки підприємства, економіки праці та соціально-трудових відносин, фахова література.

У роботі використано методи: логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладення послідовності положень кваліфікаційної роботи; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів управління персоналом; економічного та статистичного аналізу економіки праці, порівняння, зведення – при оцінюванні стану управління персоналом на підприємстві; ситуаційного аналізу – при розробці рекомендацій щодо поліпшення системи управління персоналом на підприємстві; критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення одержаних результатів та формулювання висновків.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій і

періодичних видань, статистичні дані та звітна АТ «Укрсиббанк», результати власних напрацювань і спостережень.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

удосконалено:

– систему мотивації для працівників банків, яка передбачає застосування мотивація на прикладі спіробітника. Важливим у мотивації є її прояв на практиці і якщо керівник банку впроваджує систему мотивації - то доцільно її презентувати і наглядно демонструвати своїм співробітникам (винагороджувати кращого на його думку працівника, надавати авто, додаткові вихідні тощо). Врахування думок співробітників банку стосовно розвитку і удосконалення роботи установи. Показати, що працівники є частиною організації і їх ідеї є важливими для діяльності банку, влаштовувати спільні засідання з співробітниками та формувати стратегії, планувати, впроваджувати разом нові ідеї. Командний дух. Важливим для працівників колективів і відділень є підтримання командного духу, доцільним буде мотивувати відділення банку працювати на результат у вигляді змагання і у результаті отримати заохочення у вигляді винагороди для свого відділення банку (найвищі показники за депозитними вкладками за місяць, найбільша кількість залучення корпоративних клієнтів, заключення зарплатно-карткових проектів тощо). Чіткий розподіл обов'язків. Важливим у банківській роботі є чіткий розподіл виконавців та терміну виконання завдання, оскільки щодня до банку надходять розпорядження і якщо керівник не надасть роз'яснення і не делегує виконання завдання на конкретного працівника, завдання може лишись не виконаним. Тобто увага керівника є теж мотивом до виконання завдань. Підвищення заробітної плати. Ми живемо у світі грошової мотивації, тому ніяке людське ставлення не може компенсувати працівникові грошової нагороди. Банк витрачає великі зусилля і витрати на навчання і розвиток персоналу, тому висока плинність і постійна зміна кадрів не вигідна банку.

дістали подальшого розвитку:

– теоретико-методичні основи мотивації персоналу на підприємствах, запропоновано розглядати мотивацію, як сукупність морального і матеріального впливу на людину (працівника) з метою спонукання його до роботи на високий результат.

Практичне значення кваліфікаційної роботи магістра полягає в тому, що рекомендації, отримані як результат дослідження, можуть бути застосовані в діяльності банків та у кадрових службах різних організацій.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження обговорювались на XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (Запоріжжя, 2019 р.).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друковану працю: 1 тези за матеріалами наукової конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність кадрової політики банківських установ

Сучасні тенденції розвитку банківської системи свідчать про необхідність приділення особливої уваги формуванню та розвитку кадрового потенціалу банку. Успішна діяльність банківської установи залежить від високого рівня підготовки її співробітників, їх уміння працювати з клієнтами та безпосередньої зацікавленості у позитивному результаті своєї роботи. Однак досягнення ефективних результатів неможливе без розробки та впровадження ефективної кадрової політики.

На успіх банківської діяльності впливають безліч чинників. Це і наявність фінансових, організаційних, інформаційних, матеріально-технологічних ресурсів, і особливості дії економіко-правового поля, в якому функціонують банки, і продуктивний ряд банків та вибір каналів збуту банківських продуктів і послуг, інтенсивне використання новітніх технологій тощо. Банкрутство низки великих банків, які у свій час займали передові позиції у банківській системі, свідчить, що фінансові та інформаційні ресурси забезпечують лише короткострокові переваги. Без ефективного управління ними та мобілізації зусиль і можливостей працівників на досягнення загальної мети діяльності фінансової установи неможливо досягти довгострокових конкурентних переваг та підвищити ефективність діяльності банківської установи, одержати максимально можливий результат за мінімальних витрат. Аксиомою стає твердження, що рівень розвитку банківської установи значною мірою залежить від її персоналу, який є вирішальним чинником у конкурентній боротьбі.

Тому необхідно дослідити особливості формування кадрової політики

банківських установ.

Кадрова політика – це підбір, розставлення кадрів у трудовому процесі, адекватне рішення поставлених завдань, а також управління персоналом, його поведінкою. Кадрова політика – один з найважливіших інструментів дії на всі процеси, що відбуваються в колективі, в тому числі на розвиток економіки країни. Ефективна кадрова політика сприяє вирішенню багатьох господарчих питань банківської установи. Робота з персоналом в сучасних умовах має не тільки організаційно-адміністративне, але й широке соціально-економічне значення.

Кадрова політика банку – головний напрямок у роботі з кадрами у банківській установі, набір основних принципів, які реалізує кадрова служба банку. В цьому відношенні кадрова політика висловлює і відображає стратегічну лінію поведінки організації (її власників і керівників) в роботі з персоналом. Практично вона означає свідому діяльність, спрямовану на формування ефективного трудового колективу за умови поєднання пріоритетів і цілей банку і його співробітників. З огляду на це метою кадрової політики банку можна вважати повне і своєчасне забезпечення потреб банку в кадрах необхідної спеціалізації і кваліфікації, які поділяють цінності банку і задоволених своїм становищем в ньому.

Термін «кадрова політика» може розглядатися у широкому та вузькому змісті:

– у широкому – це система принципів і норм, згідно з якими поєднуються людські ресурси та стратегія розвитку країни, регіону, підприємства, обумовлюючи всі заходи роботи з персоналом: підбір, прийом, оцінку, навчання, планування кар'єри;

– у вузькому – це система конкретних правил, побажань, обмежень у взаємозв'язках працівників, які можуть бути використані для вирішення конкретної проблеми у сфері менеджменту персоналу [6].

Щоб глибше зрозуміти роль кадрової політики організацій, варто звернутися до самого поняття дефініції «кадрова політика», інтерпретованого

в різних варіантах (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Варіанти визначення поняття «кадрова політика»

Автори	Визначення
Балабанова Л.В., Сардак О.В.	система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи.
Єкімова О.О.	основні напрямки, форми, методи та критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання і діяльності підприємства в цілому
Крушельницька О.В., Мельничук Д. П.	сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації і стимулювання.
Маслов Є.	головний напрямок в роботі з кадрами; набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства.
Мица В. П.	складний організаційно-економічний процес, який включає низку важливих заходів і процедур з пошуку і формування кадрового потенціалу; забезпечення умов його розвитку і вдосконалення; становлення соціальної інфраструктури тощо
Саакян А.К.	система цілей, принципів і форм, методів і критеріїв роботи з кадрами, причому розповсюджується це положення на весь колектив зайнятих, в межах якого здійснюється управління
Федулова Л.І.	система роботи з персоналом, що об'єднує різні форми діяльності й має на меті створення згуртованого й відповідального високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах.
Хміль Ф.І.	основні напрями, форми, методи і критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення його використання і діяльності організації загалом.
Щокін. Г.В.	цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації та плани по використанню робочої сили
Яремчук Р.Я.	система управлінських рішень, за допомогою яких формуються, розподіляються ролі засобів та способів системи управління людськими ресурсами, забезпечують реалізацію національних інтересів, цілей і завдань в конкретних умовах функціонування механізму кадрового менеджменту.

З табл. 1.1 бачимо, що у науковців відсутнє єдине розуміння сутності кадрової політики. Проте, у всіх визначеннях чітко виділяються основні складові цього поняття: мета і зміст, реалізація стратегії організації (підприємства), систематизація засобів управління персоналом, що реалізується через діяльність кадрових служб, соціальний та економічний контекст. Ще однією спільною рисою вище наведених визначень є сприйняття персоналу як об'єкта, на який потрібно здійснювати певний вплив для досягнення стратегічних цілей.

На нашу думку, такий підхід до визначення даного поняття не відображає його соціальної природи. Кадрова політика формується та реалізується людьми і для людей. Це свідчить про суб'єктну взаємодію керівництва та працівників. Адже вплив, який здійснює керівництво на персонал за допомогою кадрової політики має зворотній зв'язок. І наявність саме позитивного зворотного зв'язку, на нашу думку, повинне відображати визначення «кадрової політики».

Закони ринку банківських послуг пред'являють підвищені вимоги до керівників банків, тому що зумовлюють динамізм комерційної діяльності даних структур і потребують від них динамічної адекватної перебудови своєї індивідуальної поведінки: тут і швидке реагування на зміну структури підприємства, на зміну попиту-пропозиції і боротьба за споживача, клієнта і т.п. Кон'юнктура ринку породжує жорстку конкуренцію на всіх рівнях: від руху фінансів, капіталів, інвестицій до боротьби за якість і професіоналізм працівників. І персонал компанії повинен адаптуватись до цих умов, а кадрову політику керівництва банківської установи потрібно орієнтувати на підвищення конкурентоспроможності персоналу організації в цілому. На вирішення цього завдання, одного з найбільш важливих в умовах ринкової економіки, особливо в сучасних умовах кризи, і повинна бути спрямована кадрова політика [5].

Політика в будь-якій сфері людської життєдіяльності пов'язана з відносинами між соціальними групами, носіями соціальних та економічних інтересів. Кадрова політика покликана враховувати інтереси роботодавця та найманих працівників, охоплювати взаємоприйнятні, взаємовигідні заходи формування, використання та розвитку персоналу. У зв'язку з цим, метою кадрової політики є забезпечення збалансованості професій поновлення та збереження кількісного та якісного складу кадрів. Безумовно, що основними факторами впливу на кадрову політику фірми є стан зовнішнього середовища та ситуація на ринках послуг і праці (рис.1.1)

Отже, метою кадрової політики банку є забезпечення ефективного використання людських ресурсів для виконання цілей банківської установи.

Завданням кадрової політики банківських установ:

- визначення єдиних принципів роботи з персоналом;
- визначення основних принципів позиціонування банку як працедавця на ринку праці;
- максимально ефективного використання кадрових ресурсів банку;
- сприяння розвитку банку та підвищенню ефективності його роботи;
- своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної якості й у достатній кількості;
- раціональне використання трудового потенціалу;
- формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів.

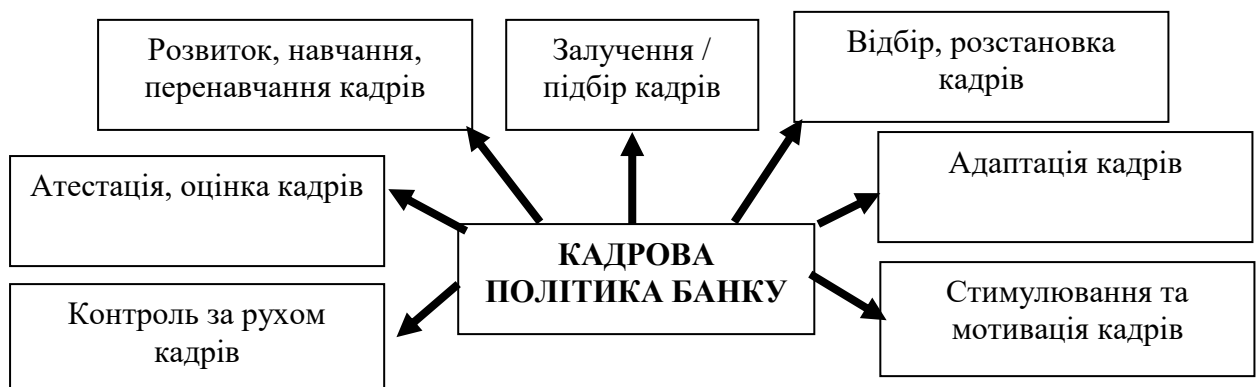


Рисунок 1.1 – Завдання кадрової політики [6]

Аналізуючи рисунок, зазначмо, що кадровою політикою традиційно вважають систему правил і норм, що приводять людські ресурси організації у відповідність до стратегії компанії. Тому методи роботи з персоналом підприємство використовує згідно з обраною концепцією бізнесу. Важливим у розкритті сутності кадрової політики банківських установ є визначення цілей кадрової політики, які формулюють завдання управління персоналом, забезпечують виконання оперативних завдань, здійснення повсякденної роботи по їх реалізації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Цілі кадрової політики банку та засоби їх досягнення [7]

Цілі кадрової політики	Засоби досягнення цілей
Забезпечення банку персоналом необхідної якості	безперервне і послідовне планування відтворення кадрів; стратегія інвестування у людські ресурси; підготовка, підвищення кваліфікації, навчання і розвиток персоналу; професійний і кадровий моніторинг у навчальних закладах; набір та відбір персоналу; використання лізингу, аутсорсингу персоналу.
Забезпечення умов реалізації прав і обов'язків працівників	створення відповідних умов праці; забезпечення соціального захисту працівників; забезпечення нематеріальної мотивації працівників; підвищення якості життя найманих працівників; забезпечення оплати праці відповідно до результатів.
Раціональне використання кадрового персоналу	звільнення або збереження працівників; проведення додаткового набору кадрів; оцінка праці та особистих досягнень персоналу; аутстафінг персоналу.
Формування і підтримка ефективної роботи окремих працівників та трудових колективів	професійна орієнтація та адаптація, застосування наставництва та коучингу; створення і підтримка сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; створення довірливих взаємин між персоналом та керівництвом; попередження та вчасне вирішення конфліктних ситуацій; пошук індивідуального підходу до кожного працівника; залучення персоналу до прийняття кадрових рішень.

Отже, слід зазначити, що кадрову політику банківських установ можна класифікувати за двома ознаками:

– рівнем усвідомлення тих правил і норм, які лежать в основі кадрових заходів, та безпосереднього впливу апарату управління на кадрову ситуацію в організації – пасивна, реактивна, превентивна, активна;

– орієнтацією на власний або зовнішній персонал, тобто ступінь відкритості стосовно зовнішнього середовища для формування кадрового складу – відкрита, закрита.

Зарубіжні спеціалісти вважають, що на формування кадрової політики впливають чинники двох типів – зовнішні та внутрішні (рис. 1.2).

Тому, при обираючи кадрову політику потрібно враховувати фактори, властиві як зовнішньому, так і внутрішньому середовищу підприємства.

Банківська сфера потребує такого стилю роботи, в основі якого лежать

постійний пошук нових можливостей, уміння залучати й використовувати для вирішення поставлених завдань ресурси з найрізноманітніших джерел, домагаючись підвищення ефективності й одержання максимально можливого результату за мінімальних витрат [4]. У зв'язку з цим, та враховуючи динамічність розвитку банківської сфери, а також загострення конкуренції за переділ ринку банківського капіталу, особливо в умовах нинішньої економічної кризи, особливої вагомості набуває проблема підвищення ефективності кадрової політики у банківській установі.

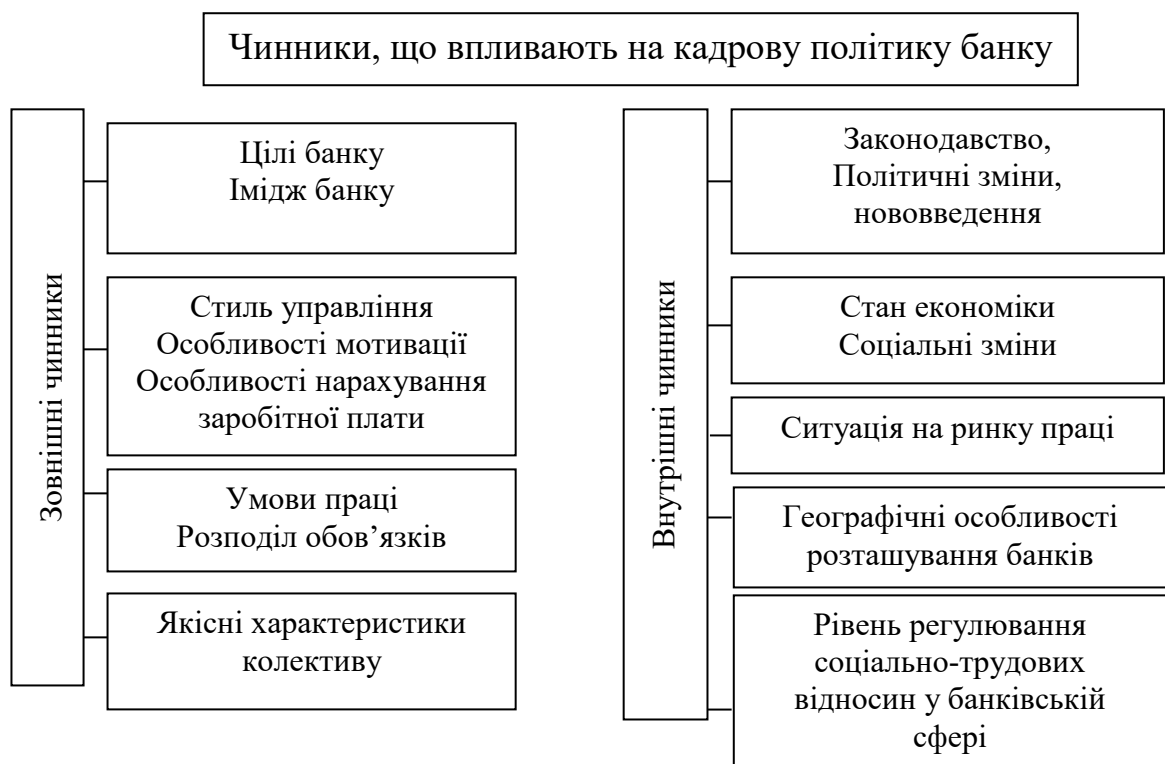


Рисунок 1.2 – Система чинників, які впливають на формування кадрової політики банківських установ [3]

Отже, при формуванні та реалізації кадрової політики повинні бути враховані і забезпечені такі функції менеджменту як:

– планування, яке включає аналіз та оцінку поточного стану кадрової політики з метою виявлення проблем, негативних впливів зовнішнього та

внутрішнього середовища, дослідження причин плинності кадрів та безпосередньо планування кадрової потреби, а також планування витрат на персонал (набір, відбір, навчання, соціальні виплати);

- організація роботи персоналу: набір та відбір, адаптація, просування кадрів, формування кадрового резерву, підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації працівників;

- мотивація, яка полягає у забезпеченні виплати заробітної плати, надання позачергових відпусток, забезпеченні житлом;

- координування діяльності як самої служби персоналу, так і усіх структурних підрозділів, з якими співпрацює даний підрозділ;

- контроль стабільності персоналу, роботи відділу кадрів, матеріального стимулювання за результатами діяльності, виконання запланованих заходів, атестація персоналу;

Було б невірним сприймати кадрову політику як щось незмінне, стале. Тому вважаємо, що процес формування кадрової політики – це порядок дій, який включає етапи врегулювання і забезпечення виконання стратегічних планів організації через ефективне використання персоналу, здійснення безперервного аналізу, вдосконалення та розвитку кадрової роботи, а також контроль за реалізацією цих завдань.

1.2 Сутність мотивації персоналу

На сучасному етапі розвитку економіки України основним ресурсом підприємства стає персонал, який впливає на зростання продуктивності праці та ефективність діяльності. Підприємства стоять перед необхідністю діяти в конкурентному середовищі, знаходити й розширювати свою «нішу на ринку товарів та послуг, оволодівати новим типом економічної поведінки. Постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. Тому доцільно ефективно

використання та розвиток персоналу на кожному підприємстві, що суттєво залежить від мотивації праці як спонукання людини до продуктивної діяльності. Мотивація є головним елементом в активізації людського фактору, який не тільки створює матеріальні передумови виробництва, але і забезпечує їх ефективне функціонування.

В усі часи праця була джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема спонукання людини до праці ніколи не втрачала своєї актуальності. Спроби пояснити поведінку людини і сприяти підвищенню мотивації праці робилися вже на перших етапах зародження суспільного виробництва.

Еволюція формування наукових поглядів на мотивацію праці відбувалася у тісному діалектичному взаємозв'язку з розвитком суспільного виробництва, підвищенням якості робочої сили, поліпшенням добробуту людей, наявними суспільними умовами, потребами, культурою, релігією. При цьому протягом тисячоліть людство, намагаючись змінити поведінку людини, керувалося не науковими підходами, а методом "спроб і помилок".

На сучасному етапі розвитку економіки України основним ресурсом підприємства стає персонал, який впливає на зростання продуктивності праці та ефективність діяльності. Тому доцільно ефективно використання та розвиток персоналу на кожному підприємстві, що суттєво залежить від мотивації праці як спонукання людини до продуктивної діяльності. Мотивація є головним елементом в активізації людського фактору, який не тільки створює матеріальні передумови виробництва, але і забезпечує їх ефективне функціонування. Так, за статистичними даними, серед факторів, що впливають на підвищення продуктивності праці є такі складові мотивації праці персоналу: матеріальна зацікавленість, моральне заохочення, гнучкий графік робочого дня та навчання персоналу .

Навіть досконало складені плани та найсучасніша структура підприємства неефективні, якщо мотивація праці персоналу не направлена на

підвищення ефективності діяльності. Ні одна система управління не буде функціонувати, якщо в масштабі країни, регіону або окремого підприємства не буде розроблено ефективну систему мотивації праці персоналу, яка буде спонукати кожного працівника працювати продуктивно для досягнення особистісних цілей та цілей підприємства. Висока віддача працівників можлива лише у випадку, якщо вони зацікавлені у високому результаті, який дозволить працівникові отримати задоволення його найважливіших потреб.

В усі часи праця була джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема спонукання людини до праці ніколи не втрачала своєї актуальності. Спроби пояснити поведінку людини і сприяти підвищенню мотивації праці робилися вже на перших етапах зародження суспільного виробництва.

Еволюція формування наукових поглядів на мотивацію праці відбувалася у тісному діалектичному взаємозв'язку з розвитком суспільного виробництва, підвищенням якості робочої сили, поліпшенням добробуту людей, наявними суспільними умовами, потребами, культурою, релігією. При цьому протягом тисячоліть людство, намагаючись змінити поведінку людини, керувалося не науковими підходами, а методом "спроб і помилок".

Сьогодні неможливо точно визначити скільки теорій, шкіл, концепцій мотивації існує у світі. У теоріях мотивації прослідковується певна логіка побудови, хоча поява нових ідей не означає, що більш ранні школи не використовуються у практиці.

Дослідження показало, що на сьогоднішній момент існують такі теоретичні та практичні підходи до мотивації праці: власний примус і стимулювання мінімальним заробітком, метод "батога і пряника", змістовний, процесуальний, комплексний, ажде мотивувати кадри і спонукати їх до роботи можна не тільки за рахунок винагород, а і через попередження, догани, не виплати бурнусів тощо (рис. 1.3) [3,с.12].

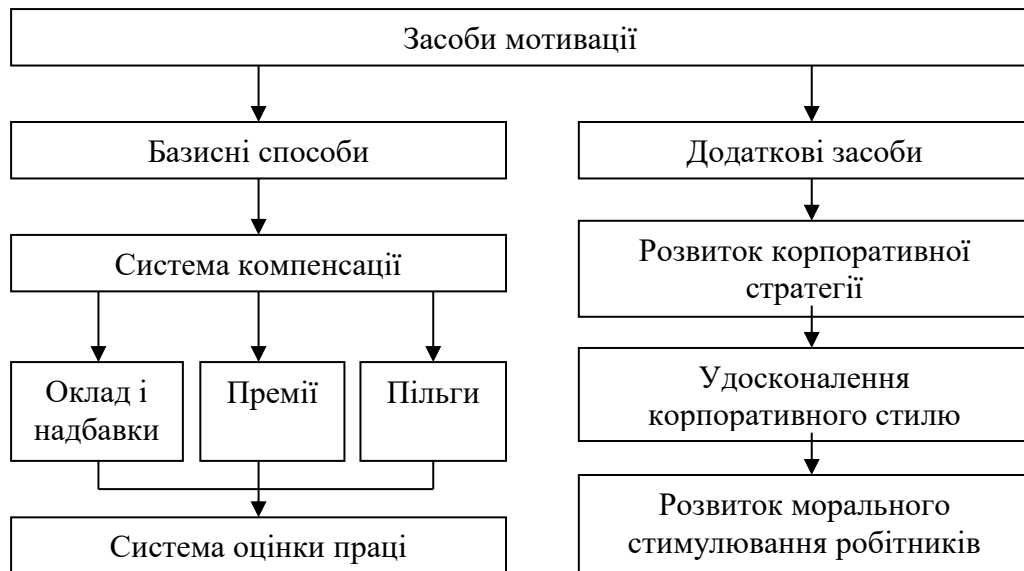


Рисунок 1.3 – Засоби мотивації персоналу [10]

З рис. 1.3 слід зазначити, що мотивації праці персоналу повинно спиратися, в першу чергу, на розкритті сутності поняття мотивації. Проведене дослідження показало, що у літературі існує велика кількість визначень мотивації, які розкривають її сутність з різних сторін. При цьому всі визначення мотивації праці можна розділити на дві групи. З одного боку, цим поняттям позначається мотиваційна система одного працівника або колективу. З іншого боку, за допомогою даного поняття позначають процес мотивації праці персоналу, групи, колективу, тобто процес формування, закріплення і дії тих або інших мотивів (системи мотивів).

Проблемам визначення економічної сутності поняття «мотивація» присвячені численні праці вітчизняних та закордонних авторів. Існує безліч визначень цього поняття, ми вирішили проаналізувати погляди вчених на поняття «мотивація», щоб розкрити більш глибоко сутність цього терміну. Деякі з авторів розглядає мотивацію як сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій, а інші визначають її як процес впливу на людину з метою здійснення нею певних. Нами проаналізовано праці багатьох авторів стосовно мотивації, основні поняття х наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Підходи до трактування економічної сутності поняття «мотивація» [10, 13, 18]

Автор	Трактування поняття «мотивація»
Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А.	Мотивація представляє собою процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації
Коваленко М.А., Грузнов І.І., Сухомлин Л.Є	Мотивація – сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій
Діденко В.М.	Мотивація – причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації
Крамаренко В.И.	Мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення визначених цілей
Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А.	Мотивація – готовність індивіда докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певної особистої потреби
Зенірова А.	Мотивація – процес впливу на людину з метою здійснення нею певних
Лукашевич В.В.	Мотивація – спонукання людини до дії для досягнення її особистих цілей та цілей організації
Турчинов А.І.	Мотивація – процес спонукання людини за допомогою внутрішньо особистих та зовнішніх факторів до певної діяльності. Спрямованої на досягнення індивідуальних та загальних цілей
Герчиков В.І.	Мотивація – основний компонент самосвідомості працівника, який визначає його ставлення і поведінку в праці, його реакцію на конкретні умови праці

За даними табл. 1.2 можна зробити висновок, що хочемо представити власне бачення терміну мотивація. Пропонуємо трактувати термін «Мотивація» – як сукупність морального і матеріального впливу на людину (працівника) з метою спонукання його до роботи на результат.

Оскільки проведене дипломне дослідження мало за мету теоретичне обґрунтування та розроблення науково-методичного забезпечення формування системи мотивації праці персоналу підприємства, то мотивацію було розглянуто як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають її форми, поведінку, надають їй спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей діяльності організації [5, с. 12].

Тобто, мотивація – це система мотивів, що визначає конкретні форми діяльності окремого працівника чи колективу [15, с. 455].

Мотивація праці включає не лише задоволення фізіологічних, матеріально-побутових, культурних потреб, а й здобуття певного іміджу в суспільній ієрархії. Вона зумовлена природною особливістю людини і перш за все необхідністю забезпечення нормального фізіологічного існування працівника, створення нормальних житлових, побутових та інших матеріальних умов його життя, забезпечення умов для духовного розвитку особистості, природного відтворення і продовження свого роду.

Сутність мотивації реалізується через притаманні їй функції [5]: пояснювально-обґрунтовуючу, що аргументує доцільність поведінки суб'єкта; регулятивну, що блокує одні дії та дозволяє інші; комунікативну, що пояснює та прогнозує спілкування в сфері праці; соціалізації (шляхом усвідомлення своєї соціальної ролі в мікро- і макросередовищі трудового колективу); корегуючу як механізм уточнення старих і формування нових ідеалів, норм, ціннісних орієнтацій.

За допомогою мотивації вирішують такі завдання [4]: визнання праці працівників, що досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності; демонстрація ставлення підприємства до високих результатів праці; популяризація результатів праці працівників, які отримали визнання; використання різних форм визнання заслуг; покращення морального стану працівників через відповідну форму визнання; забезпечення процесу підвищення трудової активності персоналу.

Ефективність дії мотивації може бути визначена за основним принципом підприємництва: «Виявити потреби і намагатися задовольнити їх» [6].

Знання мотивації дозволяє розробити способи досягнення максимальної віддачі від підлеглих на основі чіткого уявлення про їх поведінку, про мотиви, що зумовлюють їх працювати краще або гірше.

На основі аналізу літературних джерел класифікації мотивації за ознаками: групами потреб; способами, які використовуються; джерелами виникнення; направленістю на досягнення мети.

Узагальнюючи дослідження різних наукових шкіл, механізм мотивації праці персоналу можна визначити як сукупність дій з формування,

актуалізації та задоволення потреб різних носіїв інтересів під впливом різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів мотивації праці.

Взаємозв'язок між різними потребами, інтересами, стимулами та мотивами відображає рух, динаміку, зміну функцій та перехід від однієї стадії мотивації до іншої.

На основі аналізу літературних джерел до зовнішніх факторів мотивації праці персоналу можна віднести: соціальні, економічні, політичні, законодавчо-правові, ринкові, технологічні, міжнародні, конкурентні, духовні та природно-географічні фактори (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Структура зовнішніх факторів мотивації праці [7]

Назва фактору	Складові фактору
Соціальні	Культурні традиції, цінності, ідеологія, особливості національного менталітету, психології, робота профспілок, системи соціального захисту персоналу, організаційна культура підприємства.
Економічні	Податковий режим підприємств, кредитна політика держави, темпи інфляції цін та номінальної заробітної плати.
Політичні	Політика держави щодо розвитку підприємництва, політична стабільність в країні, надання субсидій.
Законодавчо-правові	Розвиток законодавчої бази країни щодо розвитку підприємництва.
Ринкові	Демографічний фактор, рівень доходів населення, ситуація на ринку праці, розвиток підприємства.
Технологічні	Зміни у розвитку технології виробництва
Міжнародні	Рівень розвитку країни та регіону на світовому ринку, темпи девальвації національної валюти, розвиток експортних та імпортних операцій, залучення іноземних інвестицій, досвід розвитку інших країн.
Конкурентні	Розвиток підприємств-конкурентів у аналогічній галузі виробництва, їх цілі та способи їх досягнення.
Духовні	Рівень розвитку моральності у країні, регіональний трудовий менталітет.
Природно-географічні	Рівень географічного розташування країни та регіону, кліматичні умови.

Аналізуючи табл. 1.3 слід зробити висновок, що до внутрішніх факторів мотивації праці на основі аналізу літературних джерел відносять прагнення, ідеали, ціннісні орієнтації, характер, досвід праці кожного окремого працівника. Коли потреби визначені, працівник шукає способи їх задоволення та напрями поведінки відповідно до цілі, тобто певного результату, якого він бажає досягти. Добиваючись задоволення певних

потреб, працівник направляє свої дії на реалізацію поставлених завдань, за що отримує винагороду. Після отримання винагороди або покарання та під впливом зовнішніх та внутрішніх причин, працівник переоцінює значимість своїх потреб. Таким чином, потреби постійно розвиваються та переоцінюються, що знаходить своє відображення у зміні значимості окремих потреб у певний момент часу.

Більшість потреб є циклічними, тобто періодично відновлюються, хоча при цьому вони можуть змінювати форму конкретного прояву, рівень наполегливості і впливу на працівника. Потреби неможливо спостерігати або виміряти, про їх існування можна дізнатися лише по поведінці працівника.

Величезне значення потреб полягає у спонуканні людини до дії, тобто вони породжують інтерес до певної цільової діяльності, стають джерелом активності особистості. Тому процес мотивації починається з усвідомлення та актуалізації домінуючих потреб працівника.

Але потреби без конкретних умов не є причиною дії. А. Леонтьєв вважає, що потреби можуть тільки направляти і регулювати діяльність [5]. Потреби у свідомості людини перетворюються на інтерес.

Інтерес представляє собою виборчу, цілеспрямовану діяльність на виконання певних дій. Інтерес проявляється в увазі до певного предмету, явища або роду діяльності та впливає на психологічні процеси. Він служить найважливішою збуджуючою силою до збагачення життя людини [6].

Характерною рисою інтересу є діяльне відношення до використання умов існування суб'єкта. Інтереси зацікавлюють кожного працівника діяти у визначеному напрямку, що, в свою чергу, об'єднує людей, інтегруючи їх зусилля і потребуючи спільно вирішувати проблеми.

Будучи за своєю сутністю об'єктивними, вони у той самий час суб'єктивно визначені, тобто притаманні конкретним особам, групам людей, класам. Таким чином, інтерес можна визначити як прояв об'єктивно наявних суспільних відносин між людьми у процесі виробництва і реальними можливостями задоволення їх потреб.

Ранжування інтересів призводить до уособлення окремих їх видів. Люди завжди прагнуть спочатку задовольнити свої найбільш безпосередні потреби, а відповідно і інтереси. Це ставить на перше місце особисті інтереси працівника, які переростають у мотиви.

Мотив (від лат. "movere", що означає "приводити до руху", "штовхати") як складова моделі мотивації праці є формою прояву усвідомленої потреби, яка сформувалася під впливом зовнішніх умов і в той же час є спонуканням до діяльності [7].

Тісний зв'язок мотивів, інтересів та потреб пояснюється схожістю сутностей, бо потреби людини – це нестача чогось, інтереси – зацікавленість у чомусь, а мотиви – спонукання людини до чогось, тому мотив представляє собою відображення потреби. Мотиви з'являються майже одночасно з виникненням потреб і проходять певні стадії, аналогічні стадіям формування потреб. Різноманітність актуалізованих потреб обумовлює широкий спектр мотивів і стимулів, які застосовуються на підприємстві.

Поведінка людини звичайно визначається сукупністю мотивів. При цьому один з них може бути основним, провідним, а інші виконують функцію додаткової стимуляції. Хоча мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі потреб, вони відносно самостійні, оскільки потреби не визначають однозначно сукупність мотивів, їх силу і сталість. За однакової потреби у різних людей можуть виникати неоднакові мотиви та дії.

Аналіз літературних джерел показав, що існує безліч класифікацій мотивів. Так, датський психолог К. Мадсен виділив дев'ят-надцять основних мотивів та об'єднав їх у чотири групи: I – органічні мотиви: голод, спрага, статевий потяг, материнське почуття, відчуття болю, холоду, спеки, фізіологічні потреби, потреба дихати; II – емоційні мотиви: страх чи прагнення до безпеки, агресивність; III – соціальні мотиви: прагнення до контактів, влади, діяльності; IV – діяльні мотиви: потреба в досвіді, у фізичній діяльності, цікавість (інтелектуальна діяльність), в збудженні (емоційна діяльність), прагнення до творчості (комплексна діяльність).

Найбільш повна типологія трудових мотивів запропонована О. Здравомисловим. Дослідник, вивчаючи проблему співвідношення суспільних та особистих інтересів, виділив чотири групи мотивів [8]: матеріальна зацікавленість; інтерес до змісту своєї праці; колективні установки (відносини у колективі); усвідомлення суспільного сенсу (значущості) своєї праці з точки зору суспільних інтересів.

На практиці майже неможливо розмежувати вплив тільки внутрішніх або зовнішніх мотивів. Відсутність чіткого розмежування внутрішньої та зовнішньої мотивації тільки підвищує значення їх аналізу, моніторингу в практиці управління. Адже змінити поведінку працівника, активізувати його дії можна за допомогою стимулів, спираючись на зовнішній тип мотивації, який, однак, має породжувати певну внутрішню мотивацію.

Мотиви формуються під впливом стимулів. Файоль А. сказав: "Каждая мотивация нуждается в стимулах. Без стимулов мотивация засыхает и умирает" [8].

Поняття "стимул" (від лат. "stimulus" – "стрекало, батіг, пуга") означає спонукання до дії, спонукальну причину. На думку Л. Владимировой, стимул – це інструмент, за допомогою якого визначається залежність між внутрішньою і зовнішньою мотивацією людини, її внутрішніми прагненнями і сприятливими умовами, які викликають заохочення (покарання) працівника [10].

Отже, під стимулом треба розуміти зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість і сприяють збільшенню інтенсивності окремих мотивів у поведінці людини. У межах підприємства стимулом є будь-який фактор (предмет, явище, процес), який детермінує (спонукає, направляє, підштовхує) трудову поведінку працівників. Стимулами можуть бути винагорода, просування по службі, адміністративна подяка, почуття обов'язку, відповідальність, страх, благородство, прагнення до самовираження тощо. Таким чином, стимули – це блага (предмети, цінності), які можуть задовольнити потреби людини при виконанні певних дій.

Відмінність стимулів від мотивів полягає у тому, що стимули характеризують блага, а мотиви – прагнення людини їх здобути. Тобто стимул перетворюється у мотив тільки тоді, коли він усвідомлений людиною, відповідає її потребі і потребує можливих дій. Стимулює не тільки сам предмет потреби, а й можливість його отримати (позитивне стимулювання) або втратити (негативне стимулювання).

На рівні організації структура стимулів весь час змінюється. З розвитком матеріально-технічної бази виробництва, створенням безпечних умов праці, підвищенням її змістовності та організації, проходять і зміни традиційних стимулів до праці. З'являються і діють нові стимули, які раніше не застосовувалися. Тому виникає необхідність постійного їх вивчення для забезпечення ефективної мотивації праці персоналу.

Мотив і стимул – це дві паралельні та взаємообумовлені ступені моделі мотивації праці працівника. Стимул може формувати багато різноманітних мотивів, також на формування одного мотиву можуть впливати декілька стимулів. На підставі аналізу літературних джерел взаємозв'язок мотивів і стимулів показано у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Взаємозв'язок мотивів та стимулювання в управлінні [15].

Мотиви	Стимули
1	2
Мотиви задоволення потреб у життєво необхідних благах: – продуктивність, – постійність персоналу, – якість праці	– збільшення заробітної плати – наявні надбавки та доплати до заробітної плати – премії – матеріальна допомога – участь у прибутку – надання пільгового кредиту – оплата транспортних, медичних, спортивних витрат – пенсійне страхування
Мотиви життєвого самовизначення: – визнання, – переключення, – самовираження, – любов до знання, – творчість	– надання творчої та цікавої праці – професійна орієнтація – розвиток кар'єри – можливість навчання – преміювання за новаторство, відкриття – доступ до нової інформації – визнання і пошана

Продовження таблиці 1.4

1	2
Мотиви соціальної взаємодії: – солідарність, – причетність, – спілкування, – безпека, – наслідування	– можливість спілкування на робочому місці – участь в управлінні підприємством – справедливість у встановленні норм виробки, розподілі роботи, оцінок і винагороди – демократичний стиль управління – рівні можливості – єдиний статус працівників – дотримання норм техніки безпеки
Мотиви статусного самоствердження: – успіх, – влада, – досягнення мети, – зростання кар'єри	– особисті блага – участь в успіху – участь в управлінні підприємством, прийнятті відповідальних рішень – просування по службі – представницькі функції для інших організацій
Мотиви оптимізації життєвого циклу: – соціальна та професійна мобільність, – вікова релаксація, – недопущення статусного і психологічного дискомфорту	– соціальне партнерство – надання роботи за бажанням і можливостями – Розвиток кар'єри – передача досвіду молодим працівникам – сумісництво роботи з викладацькою діяльністю – єдиний статус працівників – центри психологічної допомоги і розвантаження – політика "відкритих дверей" – комісії з трудових спорів

Отже можемо зробити висновок, що як і на мотивацію, серед вчених-економістів відсутня єдина точка зору на стимулювання. В одному розумінні стимулювання використовується для позначення системи стимулювання як своєрідного набору, комплексу відповідних засобів (форм, методів). Так, на думку І. Поварича, стимулювання слід розглядати як систему – сукупність взаємопов'язаних, взаємозалежних і таких, що впливають один на одного, видів стимулювання та форм їх організації, які спонукають об'єкт управління до дій, що відповідають цілям суб'єкта управління [15].

В іншому розумінні стимулювання визначається як процес стимулювання – спосіб використання тих або інших засобів та виявлення результатів, до яких вони можуть привести або фактично приводять. Так, на думку Генкин Б.М, стимулювання – це процес використання різноманітних стимулів для мотивування людей. Відповідно до теми дослідження можна виділити систему стимулювання працівників як сукупність різних видів і

форм організації стимулювання, направлених на спонукання персоналу до праці відповідно до цілей працівників та підприємства.

Зазначмо, що за допомогою стимулювання створюються сприятливі умови для задоволення потреб працівника, а також забезпечується трудова поведінка, необхідна для успішного функціонування підприємства. Стимулювання є способом проведення мотивації.

Таким чином, цілеспрямована трудова діяльність працівника базується на актуалізації мотивів за допомогою надання стимулів відповідно до типу мотивації, цінностей та можливостей працівника. Завдяки продуктивній діяльності досягаються результати, які задовольняють потреби працівника та підприємства. Отримані результати повинні бути оцінені як підприємством, так і працівником. На підставі цього оцінювання працівникові надається винагорода.

Винагорода – це все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне здобути і чим хотіла б володіти. Саме винагороди керівництво підприємства використовує для мотивації персоналу на високопродуктивну та високоякісну працю та для залучення кваліфікованих працівників.

Винагорода може бути двох типів – внутрішня і зовнішня. Внутрішню винагороду працівник отримує в процесі праці завдяки умовам праці (значимість праці, її змістовність, результативність, самоповага, суспільне визнання, прояв ініціативи, творчості, вдосконалення умінь та навичок, взаємовідносини у колективі). Зовнішню винагороду працівник отримує від керівництва (заробітна плата, пільги, просування по службі, преміальні виплати, додаткова відпустка, надання автомобіля або мобільного телефону у користування, доплати на відпочинок та оздоровлення, надання позик).

Відповідно до винагороди за результатами праці проводиться її оцінювання підприємством та працівником. Результат оцінювання винагороди впливає на можливість задоволення потреби. Далі відбувається поновлення потреб та подальша актуалізація незадоволених потреб.

Для ефективності дії запропонованого процесу мотивації потрібно створення розвинутої системи мотивації праці, що відповідає сучасним вимогам науки та практики господарювання. Слід зазначити, що, незважаючи на багатовікові науково-методичні корені, досі немає єдиного підходу до визначення поняття "система мотивації праці". У даному дослідженні для уточнення категорії системи мотивації праці покладено підхід до системи як "сукупності взаємодіючих частин" [7, с.52].

Відповідно до теми дослідження кожна система мотивації праці персоналу є цілісним, взаємопов'язаним і взаємообумовленим організмом, джерелом життєздатності якого є узгодження різних інтересів найманих працівників та власників. Тобто, якщо вони мають спільні інтереси, то система життєздатна. Якщо спільних інтересів на підприємстві не існує, то система втрачає здатність до саморегуляції, стає неефективною.

Будь-яка система існує тільки в умовах взаємообміну із зовнішнім середовищем. Тому формування ефективної системи мотивації праці можливе у разі сприятливого розвитку всіх факторів макrorівня. Тільки за таких умов розроблення та реалізація складових системи мотивації праці персоналу підприємства буде ефективною. Як відкрита система, вона характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем і здатністю адаптуватися відповідно до змін, які відбуваються. Ця система повинна бути покладена в основу стратегії мотивації праці персоналу, яка є складовою кадрової стратегії підприємства, та системи стратегічного менеджменту.

Для формування ефективної системи мотивації праці необхідний ряд передумов: якісно сформовані цілі підприємства, що сприймаються працівником як засіб задоволення його потреб; достатність фінансових ресурсів для надання винагород відповідно до даної суб'єктом управління обіцянки та результатів праці; професійно-підготовлені вищі менеджери, здатні виявляти потреби персоналу, оцінювати їх та створювати ефективну систему стимулювання праці; чітке формулювання принципів мотивації

праці, що відображають об'єктивні закономірності розвитку підприємства і взаємовідносини між суб'єктами і об'єктами управління.

И. Загородня визначає систему мотивації як все те, що підштовхує працівників компанії до подальшої ефективної діяльності [11].

За Н. Дишлюк, система мотивації існує незалежно від соціально-економічних формацій, параметри її є сталими і групуються за ознаками мотивів – матеріального, соціального, статутного, духовно-інтелектуального або соціального, колективістського, процесуального та самореалізації [12].

На думку автора, система мотивації є динамічною, її складові постійно змінюються під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

На думку Б. Карлофа, мотиваційні системи формуються як комплекс різноманітних мотивів, який в свою чергу визначає стандарти поведінки

Коли мотиваційні системи блокують одна одну або вступають у протиріччя, можна казати про конфліктні мотиви.

У мотиваційних системах також часто присутні азарт, прагнення влади або потреба у контактах. Для здійснення будь-яких дій важливі всі компоненти мотиваційної системи: мотиви діяльності повинні давати можливість здобути максимальне задоволення від роботи; необхідно створити можливість для реалізації виконавчих мотивів; важливо задовольняти потреби у контактах; якщо умови праці не дають такої можливості, треба створити умови для контактів у неробочий час.

Рисами системи мотивації праці є: сприяння формуванню та досягненню суспільно значущих цілей підприємства і завдяки цьому підтримання рівноваги між економічними цілями та суспільною відповідальністю підприємства; виконання функції комунікації між керівництвом і власником підприємства та її працівниками щодо створення і підтримки взаємного порозуміння; орієнтація на створення системи економічних стимулів до праці, тобто рівня, диференціації, структури та динаміки витрат на персонал; поступовий перехід від авторитарного до демократичного стилю управління.

Визначення системи мотивації праці Л. Владимировой як сукупності засобів управління вірне [20, с. 259], але поведінка працівника, направлена на задоволення потреб підприємства є бажаною, проте досяжною тільки за умови узгодження інтересів власників і найманих працівників.

На базі проведеного дослідження можна сформулювати такі вимоги щодо поняття "система мотивації праці персоналу підприємства": присутність ознак системності та елементів понятійно-термінологічного апарату; віддзеркалення сутності розглядуваного явища, що витікає з об'єктивного історичного і логічного аналізу розвитку самого предмету; простота та повнота, тобто мотивація всіх носіїв інтересів на підприємстві; наявність економічної та неекономічної складових; забезпечення структурою винагород за працю збалансованого покращення як кількісних, так і якісних результатів праці для успішного досягнення цілей підприємства; тісний зв'язок розміру винагороди з результатами праці конкретного працівника, підрозділу, в якому він працює, і всього підприємства в цілому; узгодження інтересів всіх груп їх носіїв на підприємстві; створення умов щодо захисту здоров'я, безпеки праці, соціальних гарантій персоналу; забезпечення можливості професіонального та кар'єрного зростання, реалізації здібностей працівників, навчання, підвищення кваліфікації, досвіду роботи персоналу.

Дотримання перелічених вимог побудови системи мотивації праці персоналу дозволяє забезпечувати динамічну рівновагу між результатами праці і винагородою, між потребами різних груп носіїв інтересів на підприємстві.

1.3 Методика формування системи мотивації праці персоналу

За ринкової системи господарювання підприємствам доводиться діяти в конкурентному середовищі, знаходити і розширювати свою «нішу» на ринку товарів та послуг, опанувати новий тип економічної поведінки. У

зв'язку з цим виникає потреба збільшення внеску кожного працівника в досягнення ціле й кожного підприємства, а одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, тобто способів, що забезпечують активізацію людського фактору. Тому наявність у працівників належної професійної підготовки, досвіду, навичок ще не гарантує високу ефективність праці. «Локомотивом» активної трудової діяльності є мотивація.

Вивчення проблем мотивації має як теоретичне, так і безпосередньо практичне значення. Взагалі, від того як розуміє та чи інша людина свою трудову діяльність і якими мотивами вона керується, залежить її ставлення до роботи.

Мотивація є основною з головних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей. Кожен ефективний керівник намагається переконати працівників працювати краще, створити у них внутрішні спонукання до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів. Важливо також щоб працівники домагались досягнення цілей організації добровільно і творчо. Проте, на практиці часто спостерігається картина невмілого застосування системи мотивації, і як результат, висока плинність кадрів і низький результат діяльності.

Мотиваційна система – це найбільш завершена форма організації процесу мотивації, яка характеризується цілісністю функціонування певної сукупності мотиваційних елементів, органічно сполучених і пов'язаних за матеріальними, соціальними, духовними і інституціональними різноманітних груп носіїв інтересів для досягнення цілей підприємства. Слід пам'ятати що будь-які зміни в діяльності підприємства, не залежно від ступеня ефективності прийняття рішень «на папері», не будуть впроваджені в життя без відповідної мотивації персоналу підприємства. Тому при розробці системи управління персоналом особливу увагу слід приділяти саме системі мотивації.

Тому для формування ефективної системи стимулювання персоналу перш за все потрібно визначитись, що є для нас бажаною поведінкою і яких результатів ми хочемо досягнути. Наприклад, чи ми будемо мотивувати персонал до якомога лояльнішого ставлення до клієнтів (задоволення усіх вимог, навіть тих, які не стосуються профілю закладу), чи до підвищення виконаної роботи. Звичайно ці два фактори не виключають повністю один одного, але для того, щоб отримати бажаний результат в майбутньому, потрібно розставити пріоритети сьогодні. У пошуку пріоритетів може допомогти інший погляд на стратегію компанії, адже саме у стратегії мають бути чітко викладені цілі компанії.

Після ідентифікації цілей настає етап розробки унікальної та ефективної системи мотивації. Варто поглянути на це питання з двох точок зору. По-перше дані досліджень з мотивації персоналу підтверджують, що для підтримки гарних результатів, працівники повинні мати чіткі уявлення своїх обов'язків. Тобто потрібно докласти зусиль, щоб донести кожному менеджерові, маркетологу і взагалі будь-якому працівнику підприємства до яких результатів ми прагнемо. По-друге потрібно враховувати той факт, що система мотивації повинна включати різноманітний набір інструментів, який можна підлаштувати під конкретну ситуацію.

Основним мотивуючим чинником працівників є бажання мати гарантовану, стабільну і досить високу заробітну плату. Тому в даному випадку, має місце така категорія, як матеріальна мотивація, під якою слід розуміти прагнення достатку, певного добробуту, матеріального стандарту життя. Безумовно, мотиваційний механізм оплати відіграє важливу роль, все ж установлено, що постійне підвищення заробітної плати не сприяє ні підтримці трудової активності на належному рівні ні зростанню продуктивності. Застосування цього методу може бути корисним у разі короткострокового підвищення оплати праці для збільшення продуктивності праці. Зрештою відбувається зникання цього виду мотивації. Стимулювання працівників лише грошовими методами не може вплинути на довгострокове підвищення продуктивності праці.

Друга складність пов'язана з тим, що працівник, як би його не стимулювали має певний потенціал продуктивності праці не в розумних межах, то поступово продуктивність знижується, не зважаючи на зростання заробітної плати.

Матеріальні мотиви, безпосередньо, відіграють важливу роль у визначенні трудової поведінки працівників, однак це не означає. Що нематеріальні мотиви і стимули є другорядними. Сучасна практика господарювання свідчить, що роль нематеріальних мотивів і стимулів постійно зростає.

Щоб запобігти втраті потенційного прибутку, менеджер повинен домогтися максимальної віддачі від підлеглих. Для ефективного управління такими ресурсами, як люди, менеджеру потрібно встановити певні параметри роботи для кожного підлеглого, змінюючи ті параметри, що можуть впливати на психологічний стан виконавців, тим самим мотивуючи або де мотивуючи їх. Правильно спроектована робота повинна створювати внутрішню мотивацію, відчуття особистого внеску в продукцію. Тому останнім часом багато менеджерів опанували методи мотивації та успішно застосовують нематеріальні методи мотивації.

Отже, нематеріальними методами мотивації, які використовують багато менеджерів є перераховані нижче методи.

Поліпшення умов роботи – одна із найгостріших проблем усіх часів. Умови праці є не тільки потребою, а й мотивом, що примушує людину працювати з певною віддачею і стаю водночас чинником і наслідком певного збільшення продуктивності праці та її ефективності. Роботу в нормальних умовах працівник сприймає передусім як турботу працедавця про його працю.

Застосування гнучких графіків роботи. Гнучкий графік дає низку незаперечних переваг як працівнику так і працедавцю. Працівник може вільно відвідати лікаря, державну установу, на свій розсуд без принизливого пояснення причин свого приходу або відходу з робочого місця.

Підвищення рівня трудової культури працівників. Для правильного виховання трудової моралі слід дотримуватися найважливіших принципів праці, таких як: позбавитись від непотрібних речей на робочому місці, правильно зберігати потрібні речі, постійно підтримувати чистоту й порядок на робочому місці, робоче місце має постійно бути готовим до роботи, дотримуватись дисципліни праці.

Робота в домашніх умовах. Робота, яку виконують тільки вдома, за комп'ютером або інша робота, має назву «телеробота». Її основний недолік – ізоляція, проте для деяких категорій працівників, особливо для тих, які мають сім'ю, така форма організації є найсприятливішою. Звичайно, працівник повинен отримувати певний обсяг роботи і звітувати про її виконання. (Так економлять орендовану площу, а в колективі формується сприятливий клімат).

Удосконалення організації праці. Це поняття містить все сказане вище, а також поширення безпосередньо функцій працівників. Постановка ширших завдань передбачає, що правильно поставлена мета через формування орієнтації на її досягнення слугує мотивуючим засобом працівника. Якщо говорити стосовно нашої держави взагалі, то в Україні, що володіє значним у світі кадровим та інтелектуальним потенціалом, компанії недостатньо використовують інструменти, пов'язані з підвищенням мотивації співробітників, роблячи основний аспект на «Маніпуляції зарплатою», підвищуючи або знижуючи її в залежності від успіхів структури на ринку. Тільки крупні компанії сьогодні при прийомі на роботу пропонують спеціалістам високого рівня не тільки високу зарплату, а і «Рясний» соціальний пакет, що закриває важливу частину витрат життєдіяльності людини. Яскравим прикладом є компанія «Київстар», в якій детально розроблена і апробована система мотивації.

Співробітник приймається на посаду, обов'язки якої чітко визначені посадовою інструкцією, і для якої встановлено певний рівень зарплати (грейд). Кожна посада і кожний грейд має певну «вилку» розмірів заробітної

плати, яка може змінюватись в залежності від успіхів працівника на цій посаді. У процесі роботи працівник має можливість переходу на іншу посаду, беручи участь у внутрішньому конкурсі, при чому конкурс на заміщення вакансії, в першу чергу оголошується серед співробітників «Київстар».

Крім заробітної плати кожен штатний співробітник «Київстар», в залежності від індивідуальних результатів праці та результатів роботи його підрозділу і компанії в цілому, може розраховувати на премії. Крім зарплати і премій, кожен штатний працівник одержує соціальний пакет, який включає в себе медичну страховку, доплату до відпустки, накопичуване пенсійне страхування, страхування від нещасного випадку, мобільні послуги для всієї сім'ї.

Співробітник компанії має можливість отримати цільову матеріальну допомогу в окремих випадках, наприклад, ювілей, народження дитини, весілля, а також підтримку у випадку важкої хвороби. Також компанія «Київстар», активно сприяючи підвищенню кваліфікації своїх співробітників, оплачує відповідні семінари, тренінги, а також, спеціальні програми розвитку, проводить конкурси бізнес-ідей з заохочувальними преміями та можливістю впровадження цих ідей на практиці.

Отже, які б прекрасні не були ідеї, інноваційні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготованого та мотивованого персоналу високої ефективності роботи досягнути неможливо. Вкладення у людські ресурси стає довгостроковим чинником конкурентоспроможності та стійкого функціонування підприємства. Тому усі організації та торгові підприємства застосовують найрізноманітніші способи та методи стимулювання працівників. Проте, позачергову перевагу віддають матеріальній мотивації. Варто пам'ятати, що обираючи систему мотивації, слід неодмінно врахувати потреби та інтереси працівників. Процес впровадження даної системи повинен бути спрямований на досягнення певного результату – задоволених працівників, котрі віддані своїй роботі.

Висновки до розділу 1

Отже, за розділом можна зробити висновок, що на успіх банківської діяльності впливають безліч чинників. Це і наявність фінансових, організаційних, інформаційних, матеріально-технологічних ресурсів, і особливості економіко-правового поля, в якому функціонують банки, і продуктивний ряд банків та вибір каналів збуту банківських продуктів і послуг, інтенсивне використання новітніх технологій тощо. Без ефективного управління і мотивації персоналу та мобілізації зусиль і можливостей працівників на досягнення загальної мети діяльності фінансової установи неможливо досягти довгострокових конкурентних переваг та підвищити ефективність діяльності банківської установи, одержати максимально можливий результат за мінімальних витрат. Аксиомою стає твердження, що рівень розвитку банківської установи значною мірою залежить від її персоналу, який є вирішальним чинником у конкурентній боротьбі. Саме тому в умовах динамічного розвитку банківської сфери, загострення конкуренції за переділ ринку банківського капіталу особливої актуальності набуває проблема забезпечення умов для постійного підвищення ефективності праці банківського персоналу.

В роботі ми визначили теоретичні основи мотивації персоналу, проаналізували погляди вчених на висвітлення поняття мотивація, визначили основні завдання кадрової політики банку, виявили структуру зовнішніх факторів мотивації праці та визначили взаємозв'язок мотивів та стимулювання в управлінні персоналом.

Визначено, що до основних факторів, що впливають на ефективність праці в банківській сфері, є: мотиваційні механізми і передусім ефективну систему оплати праці; оптимальне використання наявних людських і матеріальних ресурсів; потенціал працівників банку, тому є актуальним удосконалення і розробка системи мотивації персоналу у банку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В АТ «УКРСІББАНК»

2.1 Аналіз діяльності АТ «УкрСіббанк»

Однією із підприємницьких структур в Україні, яка динамічно розвивається і займає лідируючі позиції сьогодні на ринку банківських послуг є АТ УкрСіббанк. УкрСіббанк BNP Paribas Group визнано одним з найбільших банків України – входить до складу найбільшої міжнародної фінансової групи BNP Paribas з всесвітньої репутацією. Їй належать 84,99% акцій. Понад півтора століття BNP Paribas посідає заслужене місце серед світових лідерів з надання фінансових послуг і є однією з найбільших і найбільш прибуткових фінансових груп світу. Група присутня в близько 80 країнах, нараховуючи близько 190 000 співробітників. Ще 15% акцій УкрСіббанку належить Європейському банку реконструкції та розвитку. УкрСіббанк - лідер фінансового ринку, кращий банк в Україні за версією престижних міжнародних видань таких як Euromoney, EMEA Finance, Global Finance, Комерсант, Інвестгазета.

Публічне акціонерне товариство «Державний банк України», засноване в 1991 р., є банком, що розвивається найбільш динамічно в Україні, і займає лідируючі позиції банківського рейтингу країни. У 2017-ому році організація Global Finance четвертий рік поспіль визнала АТ УкрСіббанк кращим банком в Україні за рейтингом World's Best Foreign Exchange Banks 2017. Наприкінці 2017 року в рамках рейтингу Best Bank Award журналу Global Finance АТ УкрСіббанк третій рік поспіль визнано «Кращим банком в Україні». Авторитетний міжнародний фінансово-аналітичний журнал «The Banker» за результатами проведеного в 2009 і 2017 роках дослідження, присвоїв АТ УкрСіббанку звання «The Bank of Year». Інший впливовий

журнал – «Euromoney» протягом п'яти років – 2010, 2009, 2009, 2010 та 2017 роках визнає АТ УкрСіббанк кращим банком України [3].

Асоціація українських банків щомісяця представляє інформацію про основні показники діяльності української банківської системи. За цими показниками АТ «УкрСіббанк» впевнено знаходиться серед лідерів рейтингу українських банків.

Національна мережа банківського обслуговування АТ «УкрСіббанк», яка включає в себе 29 філій та 97 відділень по всій Україні, дозволяє будь-якому клієнту отримати найвищий рівень обслуговування практично у будь-якому місці країни.

Філія створена з метою надання всі видів послуг у сфері банківської діяльності для суб'єктів підприємницької діяльності та фізичних осіб незалежно від державної приналежності та форм власності та забезпечує, з урахуванням підзвітних їй відділень, прибуткову і рентабельну діяльність, виконання затверджених центральним банком виробничих завдань та плану прибутку.

Запорізька філія АТ «УкрСіббанк» в своїй діяльності керується діючими нормативно-правовими актами України, Статутом АТ «УкрСіббанк» та Положенням про філію АТ «УкрСіббанк».

Ефективне функціонування банку забезпечує гнучка організаційна структура управління, яка обумовлена тим, що АТ «УкрСіббанк» є універсальним системним банком із розгалуженою мережею філій та відділень по всій території України та за її межами.

Організаційна структура управління АТ «УкрСіббанк» є однією з найбільш прогресивних як серед банків України. По суті вона є комбінованою, тому що містить ознаки широко розповсюджених у світовій практиці видів організаційних структур управління (Додаток А):

1) горизонтальна (площинна), оскільки в ній виділено лише 3 рівні управління:

– вищий – Головний банк (ГБ);

- середній – Самостійні філії (СФ);
- нижчий – відділення.

2) лінійно-функціонально-штабна, тому що в організаційній структурі управління сформовано штаби при Голові Правління, та філій;

3) дивізіональна клієнто- і функціонально-орієнтована, тому що виділено підтримуючі й бізнесові дивізіони (напрямки), які зорієнтовані на комплексне обслуговування певних груп клієнтів або виконання комплексу однорідних функцій;

4) проектно-матрична, тому що в межах банку часто створюються тимчасові проектні групи для реалізації конкретного проекту або робочі групи для вирішення важливих завдань.

Загальне керівництво і контроль за діяльністю Запорізької філії АТ «УкрСіббанк» здійснює Правління Банку в межах повноважень, що передбачені Статутом АТ «УкрСіббанк». Структура утворюється з самої філії та її відділень. Порядок взаємовідносин філії з відділеннями, що входять до її складу, визначається Положенням про дані відділення, Положенням про філію нормативно-правовими актами НБУ та організаційно-розпорядчими документами АТ «УкрСіббанк».

Загалом в структурі банку виділяються:

- бізнесові доходні напрямки, котрі отримують дохід у результаті прямого контакту із клієнтами;

- бізнесові керуючі (витратні) напрямки, які займаються, в основному, управлінням і координацією діяльності та частково вступають у прямий контакт із клієнтами ;

- підтримуючі напрямки, що забезпечують необхідні умови, для функціонування інших напрямків діяльності підрозділів банку, при цьому не вступаючи в прямий контакт із клієнтами.

Таким чином, Макіївська філія АТ УкрСіббанку поєднує в собі елементи функціональної та дивізіональної структури організації. Функціональний компонент в організації звернений на проблеми раціонального управління та

реалізації бізнесових доходних, витратних та підтримуючих напрямків діяльності, дивізіональний компонент сконцентрований на обслуговуванні клієнтів і ринках банківських послуг.

Через головних цілей управління банком, виділяють і мотивацію персоналу, тому розробка стратегічних планів щодо управління персоналу базується на удосконаленні мотиваційної системи. (рис.2.1)



Рисунок 2.1 – Система управління банком [13]

Таким чином, діюча організаційна структура Запорізької філії АТ «УкрСіббанк» має більше переваг, ніж недоліків, що сприяє ефективному управлінню даною банківською установою.

Надійність і якість банківських операцій, що проводяться, багато в чому залежать від досвіду і компетентності фахівців банку. Сьогодні персонал АТ «УкрСіббанк» – це команда висококваліфікованих фахівців, здатних оперативно вирішувати найскладніші завдання і задовольнити потреби клієнтів, що швидко ростуть, в банківському обслуговуванні.

Основні переваги даної структури відображено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Переваги та недоліки організаційної структури [13].

Переваги	Недоліки
стимулювання ділової та професійної спеціалізації	стимулює функціональну незалежність
зменшення дублювання зусиль та підвищення ефективності використання ресурсів	збільшує кількість міжфункціональних конфліктів, що обумовлює зниження ефективності досягнення загальних цілей
покращення координації у функціональних областях	підвищує кількість взаємних стосунків між учасниками процесів, таким чином зменшує ефективність комунікацій,
підвищення технологічного виконання операцій у функціональних областях	зменшує ефективність вирішення комплексних проблем
співробітники мають чітку перспективу професійного росту	знижує мотивацію співробітників в організації
направленість на цілі організації і дивізіональні цілі	
спеціалізація і якість обслуговування	
гнучкість в реагуванні на потреби ринку	

Для повної характеристики банку і результатів її роботи ми проаналізували основні фінансові показники діяльності банку АТ«УкрСиббанк», які наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні фінансово-економічні показники діяльності АТ«УкрСиббанк» за 2016-2018 роки

Назви показників	Значення показників за роками, млн. грн.			Зміна показників, + / –			
	2016	2017	2018	2017р. до 2016р.		2018р. до 2017р.	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
Чистий прибуток/збиток банку	791,8	126,8	14,9	-665,03	-84%	-111,91	-88%
Активи банку	49695	43657	41603	-6038	-12,2 %	-2054	-4,7%
Власний капітал	5176	6028	6570	852	16,5%	542	8,9%
Адміністративні та інші операційні витрати	-446,3	-1 178	-1 433,1	731,9	163,9%	254,9	21,6%
Рентабельність активів (ROA)	1,60	0,30	0,10	-1,3	-	-0,2	-
Рентабельність капіталу (ROE)	15,3	2,1	0,4	-13,2	-	-1,7	-

Аналізуючи основні фінансово-економічні показники з табл.2.2 банку «УкрСиббанк», можемо сказати, що чистий прибуток банку мав тенденцію до зменшення. В 2017 році чистий прибуток банку в порівнянні з 2016 роком зменшився на 665,03 млн. грн., тобто зменшився на 84%. В 2018 році чистий прибуток в порівнянні з 2017 роком зменшився на 88%, або на 111,91 млн.

грн. В 2018 році, в порівнянні з 2017, активи банку зменшилися на 4,7% або на 2054 млн. грн., а в 2017 в порівнянні з 2016 роком зменшилися аж на 12,2%. В той час власний капітал банку в 2017 році збільшився в порівнянні з попереднім роком на 852 млн. грн.(16,5%), а в 2018 році збільшився на 542 млн. грн. або на 8,9%.

На мою думку, зменшення обсягів чистого прибутку банку можна пояснити фінансовою кризою, яка відбувалась у 2016 – 2018 роках. Тобто, АТ «УкрСиббанк» зіткнувся з проблемами відтоку депозитів, наявністю проблемних кредитів, несвоєчасними погашеннями кредитних зобов'язань та іншими ризиками, які були характерні в період кризи. Проте, не зважаючи на складну економічну ситуацію, банку вдалось збільшити власний капітал, що безумовно є позитивною тенденцією і свідчить про фінансову стійкість організації.

Рентабельність активів в період 2016-2018 мала тенденцію до зниження. Дані показники свідчать про те, що відповідно в 2016 році ефективність використання майна в цілому була високою, в 2017 році – середньою, а в 2018 році – низькою. Отже, ефективність діяльності АТ «УкрСиббанк» з кожним роком значно зменшувалась, при чому різкими темпами. В 2017 році рентабельність активів зменшилась на 1,6%, в той час як рентабельність власного капіталу зменшилась на 13,2%. В 2018 році рентабельність активів залишалась майже незмінною, а рентабельність капіталу знизилася ще майже на 2 %. На мою думку, це є наслідком зниження ефективності використання залучених АТ «УкрСиббанк» інвестиційних коштів, що в свою чергу є наслідком фінансової кризи, яка відбулась в країні.

На нашу думку, на діяльність банку впливають такі фактори як нестабільність, а також уповільнення економічного зростання в країнах - основних торговельних партнерах України. Нестабільність в Євразоні обмежує можливості фінансової підтримки з боку материнської компанії, і тисне на валютні позиції банку.

2.2 Аналіз показників діяльності персоналу АТ «УкрСіббанк»

Згідно із штатним розкладом банку АТ «УкрСіббанку» на 2018р. в організації числиться 8798 осіб. Зведені показники кадрового забезпечення банківської установи представлено в табл. 2.3.

У АТ «УкрСіббанк» переважають працівники жіночої статі, їх частка складає 51% в загальній чисельності персоналу. Колектив організації досить молодий, більшість персоналу – це люди у віці до 40 років. Середній вік співробітників банку складає 31-45 років. Більшість працівників організації мають вищу освіту (91%) відповідно до профілю займаних посад.

Із даних таблиці 2.2 бачимо, що в установі більша кількість працюючих мають повну вищу освіту (93) і лише 19 осіб неповну та базову вищу освіту. Так у структурі працівників, які мають повну вищу освіту 48% становлять жінки та 52% чоловіки.

Таблиця 2.3 – Основні трудові показники працівників АТ «УкрСиббанк» за 2016-2018 рр.

Назви показників	Значення показників за роками, млн. грн.			Зміна показників, + / –			
	2016	2017	2018	2017р до 2016р.		2018р. до 2017р.	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньо-облікова чисельність персоналу, осіб	10618	9069	8798	-1549	-14,6	-271	-3,0
Фонд оплати праці, тис. грн..	484350	423046	401531	-61303	-12,66	-21515	-5,09
Середньомісячна з/п, грн.	3801,3	3887,3	3803,2	85	2,26	-84	-2,16
Витрати на персонал, тис. грн.	723551	536265	604647	-187286	11,95	68382	-12,48
Частка витрат на оплату праці у витратах на персонал, %	66,94	78,89	66,41	-9,01	-0,86	9,59	-0,21

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати на 1 працівника, тис. грн./ос.	68,14	59,13	68,73	-60,59	-25,88	-12,29	12,75
Обсяг чистого прибутку на 1 грн. витрат на персонал, грн.	1,09	0,23	0,024	-	-13,23	-	16,22
Рентабельність персоналу, тис. грн.	74,57	13,98	1,69	-78,40	-81,2	-89,61	-87,9
Продуктивність праці, тис грн.	290,03	324,77	327,99	34,74	3,21	11,98	1

У табл. 2.3 наведені основні трудові показники працівників АТ «УкрСиббанк». Як видно з показників частка чистого прибутку на одного працівника, тобто рентабельність персоналу з кожним роком знижується. В 2017 році в порівнянні з 2016 роком частка чистого прибутку зменшилась на 81,2%, а в 2018 році ще на 87,9%. Проте в банку відслідковується позитивна тенденція підвищення продуктивності праці. Підвищення продуктивності праці характеризує економію сукупних витрат суспільної праці і полягає в тому, що частка живої праці зменшується, а уречевленої збільшується, проте збільшується в такий спосіб, що загальна сума праці, яка міститься в кожній одиниці продукту, зменшується.

Щодо середньомісячної заробітної плати, то вона перебуває усі роки практично на одному рівні, приблизно 3800 грн, з незначним збільшенням у 2017 році на 2,26% та зменшенням у 2018 році на 2,16%. Фонд оплати праці знизився з 484350,5 тис. грн. у 2016 році до 401531,2 тис грн. у 2018 році або на 17,09%, що було спричинено скороченням персоналу в 2017 році на 14,6% та в 2018 році на 3%.

Враховуючи скорочення персоналу, яке відбувалось у АТ «УкрСиббанк» на протязі останніх трьох років, відповідно відбулись зміни і в обсязі витрат на персонал, вони були сильно скорочені в 2017 році в порівнянні з попереднім – на 187286 тис. грн. (25,88%), проте в 2018 році вони зросли на 68382 тис. грн. (12,75%). Частка витрат на оплату праці у витратах на персонал у 2016-2018 роках відповідно становила – 66,94%,

78,89%,66,41%.

Такі показники можуть бути пов'язані з тим, що через зменшення чистого прибутку, було прийнято рішення про скорочення витрат банку, зокрема скорочення витрат на персонал: зменшення фонду заробітної плати та скорочення витрат на добір персоналу.

Підвищення частки витрат на оплату праці у витратах на персонал в 2017 році на 11,95% свідчить про те, що більшою мірою зменшували саме витрати на добір персоналу. Проте, на мою думку, таке скорочення привело до негативних наслідків у діяльності банку і, як наслідок, в 2018 році частка витрат на оплату праці зменшилась на 12,48%, а були збільшені інші витрати на персонал.

Зниження рентабельності персоналу може бути викликане нестабільним економічним становищем, коливанням курсу валют, неефективністю прийнятих управлінських рішень. Показники обсягу чистого прибутку на 1 грн. витрат на персонал є невисокими та спадають в кожному році, таке зменшення негативно впливає на рентабельність персоналу, та вказує на неефективність системи управління персоналом і діяльності служби управління персоналом.

Основні показники чисельності персоналу, середньооблікова чисел працівників, осіб АТ «УкрСиббанку» наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники чисельності персоналу «УкрСиббанку» за 2016-2018 рр.

Назви показників	Значення показників за роками,млн. грн.			Зміна показників, + / –			
	2016	2017	2018	2017р. до 2016р.		2018р. до 2017р.	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
Середньооблікова чисел працівників, осіб	10618	9069	8798	-1549	-14,6%	-271	-2,9%
В тому числі:							
головний офіс	1168	1262	1367	94	8,1%	105	8,3%
філіали	9450	7807	7431	-1643	-17,4%	-376	-4,8%

На основі показників в тпбл. 2.4, побудовано графік на якому відображено лінія тренда, що показує зменшення чисельності персоналу АТ «УкрСиббанк» (рис. 2.2).

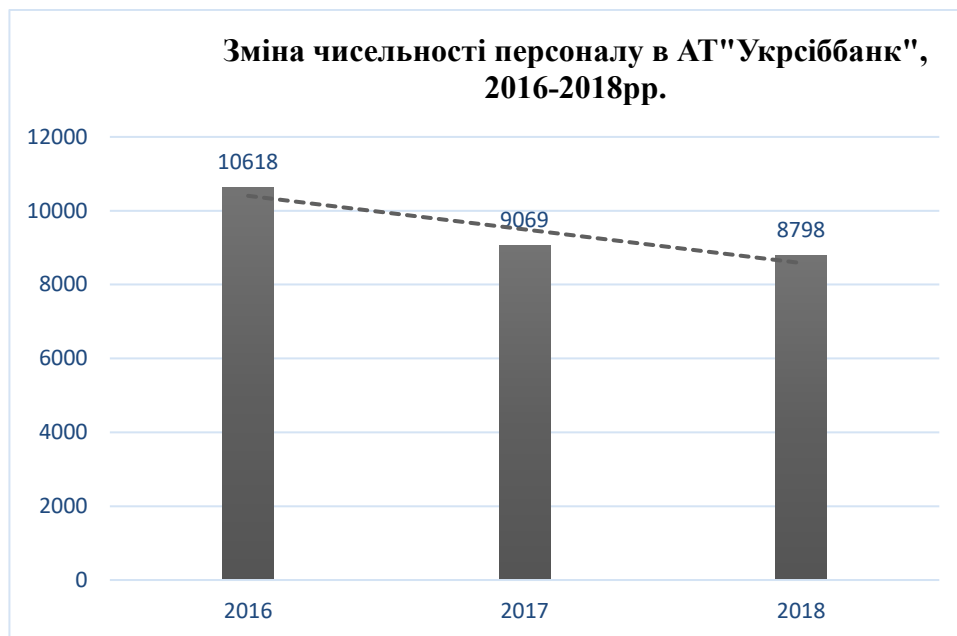


Рисунок 2.2 – Зміна чисельності персоналу в АТ "УкрСиббанк"

Незважаючи на складну економічну ситуацію та падіння рівня прибутковості діяльності банку, керівництву АТ «УкрСиббанк» вдалось зберегти персонал, але, як видно з рис. 2.2.



Рисунок 2.3 – Відношення чисельності працівників філій і головного

офісу АТ "Укрсіббанк" у 2018р.

Середньооблікова чисельність працівників АТ «УкрСиббанк» за три роки мала тенденцію до зменшення. В 2017 році середньооблікова чисельність зменшилась на 14,6% (1549 осіб), а в 2018 році зменшилась ще майже на 3% (271 особу). В 2017 році чисельність працівників Головного офісу збільшилась на 8,1% а в 2018 році ще на 8,3%. Чисельність працівників, які працюють в філіалах навпаки зменшувалась: в 2017 році на 17,4%, а в 2018 ще на 4,8%(376 осіб). З рис. 2.3 видно, що в 2018 році працівники Головного офісу становили 16% загальної чисельності працівників, а працівники, які працюють в філіалах 84%.

За даними по персоналу банку, ми проаналізували його структуру за статевими показниками. Проаналізувавши статеву структуру Банку, можемо сказати, що чисельність як жінок, так і чоловіків в період 2016-2018 років зменшувалась. Основні показники статевої структури працівників банку подані в таб. 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні показники статевої структури працівників банку за 2016-2018 роки

Назви показників		Значення показників за роками,млн. грн.			Зміна показників, + / –			
		2016	2017	2018	2017р. до 2016р.		2018р. до 2017р.	
					абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
Чоловіки	Осіб	2855	2303	2101	-552	-19,3%	-202	-8,8%
	%	26,8%	25,4%	23,9%	-1,4%	-	-1,5%	-
Жінки	Осіб	7763	6766	6697	-997	-12,8%	-69	-1,02%
	%	73,2%	74,6%	76,1%	1,4%	-	1,5%	-
Всього	Осіб	10618	9069	8798	-1549	-14,6%	-271	-2,9%
	%	100%	100%	100%	-	-	-	-

Як бачимо з таблиці у 2017 році, порівняно з попереднім періодом, чисельність чоловіків зменшилась на 552 особи(19,3%), а жінок на 997 осіб, тобто на 12,8%. В 2018 році чисельність чоловіків зменшилась ще на 202 особи(8,8%), а чисельність жінок в порівнянні з 2017 роком зменшилась лише на 1% або на 69 особи, в період з 2016 по 2018 рік переважали жінки,

частка чоловіків коливалась в межах 24-27%.

Таблиця 2.6 – Основні показники вікової структури персоналу «УкрСиббанк» за 2016-2018 роки

Назви показників		Значення показників за роками, млн. грн.			Зміна показників, + / –			
		2016	2017	2018	2010р. до 2009р.		2011р. до 2010р.	
					абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
1		2	3	4	5	6	7	8
Вік до 30р	Осіб	2375	4047	4093	1672	70,4%	46	1,1%
	%	22%	45%	47%	23%	-	2%	-
31-40	Осіб	3917	2274	2152	-1643	-41,9%	-122	-5,4%
	%	37%	25%	24%	-12%	-	-1%	-
41-50	Осіб	1879	1498	1449	-381	-20,3%	-49	-3,3%
	%	18%	17%	17%	-1%	-	0%	-
51-55р	Осіб	1832	753	694	-1079	-58,9%	-59	-7,8%
	%	18%	8%	8%	-10%	-	0%	-
56-60	Осіб	467	362	299	-105	-22,5%	-63	-17,4%
	%	4%	4%	3%	0	-	-1%	-
Більше 60 років	Осіб	148	135	111	-13	-8,8%	-24	-17,8%
	%	1%	1%	1%	0	-	0	-
Всього	Осіб	10618	9069	8798	-1549	-14,6%	-271	-2,9%
	%	100%	100%	100%	-	-	-	-

Проаналізувавши табл. 2.6, можемо зробити висновок, що в 2017 та в 2018 роках, порівняно з попередніми періодами, значно збільшилась чисельність молодих працівників віком до 30 років. В 2017 році чисельність працівників віком до 30 років зросла на 70,4% або на 1672 особи, при чому чисельність персоналу всіх інших вікових груп зменшувалась як в 2017, так і в 2018 році. В 2018 році чисельність молодих людей збільшилась ще на 46%.

Найбільш зменшилась за останні три роки чисельність працівників віком старше 51 років. В 2017 році чисельність працівників віком 51-56 зменшилась на 58,9 %, а в 2018 році чисельність працівників від 60 років зменшилась на 17,8%.

Можемо зробити висновок, що керівництво банку проводить політику з залучення молодих фахівців з метою оновлення та омолодження колективу та подальшого професійного розвитку та кар'єрного зростання молодих працівників в межах банку.

2.3 Оцінка мотиваційних заходів АТ «Укрсіббанк»

Оцінюючі мотиваційний потенціал АТ «Укрсіббанк», слід зазначити, що періодично керівництво банку стикалося з проблемами зацікавленості персоналу і як результат – ефективністю діяльності працівників банку. Виходячи з цього сьогодні розроблено нову стратегію на вирішення цих проблем. В основу нової стратегії закладено принцип масового залучення потенційних кандидатів, за відповідності базовим вимогам і умовам: наявність вищої (в деяких випадках середньо-спеціальної освіти), висока мотивація до роботи, відповідальність, здатність і бажання навчатися, молоді фахівці можуть стати нашими працівниками. Тепер будь-яка молода ініціативна людина, що бажає отримати стабільну, нормально оплачувану, з перспективою кар'єрного росту, роботу, може досить просто стати одним з згуртованої команди «Укрсіббанку». Для цього потрібно прийти в будь-яке наше відділення, заповнити анкету і автоматично стати учасником своєрідного конкурсу. При цьому не має значення, чи є у кандидата банківське або економічну освіту, чоловік він чи жінка. Головне – здатність і бажання працювати в нашій установі.

Відповідно банк вирішує мотивувати персонал не тільки в процесі роботи, а і на початку своєї діяльності, новообраних кандидатів на посаду очікує двомісячне навчання. Проходити його кандидати будуть в навчальних центрах при філіях банку. Осягати ази роботи з обслуговування фізичних та юридичних осіб, кредитування, освоювати навички касира-операціоніста навчаються допоможуть наші досвідчені співробітники і керівники підрозділів. Той, хто успішно освоїть програму підготовки та отримає схвальні відгуки наставника, стане штатним співробітником банку. Правда, під час випробувального терміну - близько місяця - нового працівника буде опікати наставник. Головна перевага внутрісистемного методу навчання в тому, що банк готує фахівців, які вміють працювати саме під стандарти

банку, в будь-якому з відділень «Укрсиббанку», якісно обслуговуючи клієнтів. Згідно з умовами мотиваційної стратегії – шанси стати співробітником фантастично великий, умови для всіх кандидатів рівні, тим більше, що «Укрсиббанк» при формуванні кадрового резерву основну ставку робить на своїх співробітників. Призначаючи керівника підрозділу, перш за все, обираються кандидати серед досвідчених працівників «Укрсиббанку». І у тих, хто незабаром прийде до «Укрсиббанку» і скористається шансом проявити себе, ставши висококласним фахівцем, вже через рік з'явиться можливість зайняти керівну посаду – аж до начальника відділення.

У попередньому розділі нами проаналізовано показники діяльності банку. Показники діяльності – це фактично і є результат ефективності роботи працівників банку. Ми визначили, що головною проблемою в діяльності банку є зменшення чистого прибутку.

Щоб визначити ступінь впливу кожного фактора на зменшення чистого прибутку, проведено опитування серед керівників АТ «УкрСиббанку». Також опитано експертів, які приймали участь у проведенні опитування з приводу визначення рівня впливу чинників. Результати відображено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Результати оцінювання експертами впливу негативних факторів на зменшення чистого прибутку ПАТ «УкрСиббанк»

Критерії	Оцінки експертів, у балах							Сума балів	Вагомість критеріїв, %
	1	2	3	4	5	6	7		
Фінансова криза	5	5	4	4	5	3	4	30	29
Зменшення активів банку	1	3	2	1	2	2	3	14	13
Неефективна політика управління персоналом	2	1	3	2	1	1	5	15	14
Плинність персоналу	4	4	5	5	4	4	1	27	26
Недосконала організаційна структура	3	2	1	3	3	5	2	19	18

Всього	15	15	15	15	15	15	15	105	100
--------	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----

Отже, аналізуючи табл. 2.7 зазначемо, що ціль кадрової політики АТ «УкрСиббанку» – домогтися, щоб кожен працівник і весь персонал був зацікавлений якісно працювати з максимальним використанням своїх можливостей. Проблема якості праці на підприємстві зважується в основному шляхом підбору, навчання і переміщення працівників з метою досягнення персоналом високої ділової кваліфікації. Кожна сфера діяльності підприємства вимагає добору відповідного персоналу.

Одним із ключових питань по добору персоналу в АТ «УкрСиббанк» є оцінка ефективності. Для оцінки ефективності добору персоналу можна виділити кілька показників.

Використовуючи показник плинності кадрів для оцінки ефективності добору, дуже важливо усвідомлювати, що кількісний фактор не єдиний, котрий потрібно враховувати. Також важливі якісні характеристики співробітників, що залишають компанію. Якщо з компанії іде "слабенький" співробітник, експерти називають це функціональною плинністю, що, насправді, може виявитися позитивною подією для компанії. Адже витрати на зміст непродуктивного працівника іноді вище, ніж вартість добору і навчання нового, більш ефективного співробітника.

Усі зміни в чисельності працівників обумовлюють оборот робочої сили, основними показниками якого є такі коефіцієнти: обігу за прийомом – Кпр; обігу за звільненням – Кзв; загального обігу робочої сили – Кзаг; заміни кадрів – Кзам; плинності кадрів – Кпл.

Ці коефіцієнти розраховуються за такими формулами в таблиці 2.8.

Запропонований комплексний підхід до обчислення коефіцієнтів динаміки руху персоналу дасть змогу визначити показники:

- обігу за прийомом
- обігу за звільненням
- загального обігу робочої сили

- заміни кадрів
- плинності кадрів

Таблиця 2.8 – Комплексний підхід до обчислення коефіцієнтів динаміки руху персоналу

Назва формули	Формула для розрахунку	Позначення показників
обігу за прийомом	$K_{пр} = ЧР_{пр}/ЧР_{со},$	$ЧР_{со}$ – середньооблікова чисельність персоналу; $ЧР_{пр}$ – чисельність прийнятих працівників; $ЧР_{зв}$ – чисельність працівників, що звільнилися; $ЧР_{зам}$ – чисельність працівників, які змінилися (менше з двох чисел – кількість прийнятих та звільнених); $ЧР_{пл}$ – чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням без поважних причин та внаслідок порушення трудової дисципліни.
обігу за звільненням	$K_{зв} = ЧР_{зв}/ЧР_{со},$	
загального обігу робочої сили	$K_{заг} = (ЧР_{пр} + ЧР_{зв})/ЧР_{со},$	
заміни кадрів	$K_{зам} = ЧР_{зам} /ЧР_{со},$	
плинності кадрів	$K_{пл} = ЧР_{пл}/ЧР_{со},$	

Найважливішою характеристикою стану кадрів на підприємстві є їх динаміка. Переміщення персоналу підприємства - об'єктивний постійно здійснюваний процес, це - зміна місця трудової діяльності співробітників в організаційній структурі організації. При переміщенні персоналу вдосконалюється використання працівників; в окремих випадках за рахунок цього покривається потреба в персоналі, без використання зовнішніх джерел, і в той же час впорядковується виробничий процес шляхом розширення функцій, ротації співробітників або ускладнення роботи.

Динаміка руху персоналу за три останні роки в АТ «УкрСиббанку» наведена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники руху персоналу АТ «УкрСиббанку» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2016	2017	2018	2017	2018	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	10618	9069	8798	-1549	-271	-14,6	-2,9
Чисельність звільнених працівників з роботи за календарний рік	2358	1287	2016	-1071	725	-45,4	56,3

Чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням без поважних причин та внаслідок порушення трудової дисципліни	1136	943	1111	-193	168	-16,9	17,8
--	------	-----	------	------	-----	-------	------

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8
Чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням без поважних причин та внаслідок порушення трудової дисципліни (серед працівників, що пропрацювали на підприємстві менше 1 року)	142	118	139	-24	21	-16,9	17,8
Чисельність прийнятих працівників за календарний рік	821	1007	1317	186	310	22,7	30,8
Коефіцієнт обороту по прийому	0,08	0,11	0,15	0,03	0,04	-	-
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,22	0,14	0,15	-0,08	0,01	-	-
Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,30	0,25	0,38	-0,05	0,13	-	-
Коефіцієнт змінюваності	0,08	0,14	0,15	0,06	0,01	-	-
Коефіцієнт плинності персоналу	0,10	0,11	0,13	-0,01	0,03	-	-
Коефіцієнт плинності серед працівників, що пропрацювали на підприємстві рік	0,013	0,01 3	0,01 6	0	0,00 3	-	-

Проаналізувавши таблицю, можемо зробити висновок, що середньооблікова чисельність персоналу за 2016-2018 роки мала тенденцію до зменшення, це обумовлено тим, що чисельність звільнених за три роки значно перевищувала чисельність прийнятих за цей період.

Увагу привертає плинність персоналу, яка на підприємстві становить 10-13%, при цьому нормальною вважається плинність до 5%. Також негативним явищем є те, що плинність персоналу постійно зростає, і хоч плинність зростає невеликими темпами, все одно це означає, що банк додатково витрачає зайві кошти на пошук, найм та навчання нових працівників. Збільшення плинності персоналу на підприємстві відображається у всіх сферах функціонування організації та знаходить своє відображення в погіршенні економічних показників діяльності банку.

Аналізувати показник плинності персоналу серед співробітників, що проробили в компанії до 1 року необхідно окремо від загальної плинності.

Характеристика даних показників наведена в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Динаміка плинності персоналу серед співробітників, що проробили в компанії менше 1 року

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2016	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	10618	9069	8798	-1549	-271	-14,6	-2,9
Чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням без поважних причин та внаслідок порушення трудової дисципліни (серед працівників, що пропрацювали на підприємстві 1 р.)	142	118	139	-24	21	-16,9	17,8
Коефіцієнт плинності серед працівників, що пропрацювали на підприємстві рік	0,013	0,013	0,016	0	0,003	-	-

Як видно з таблиці 2.10 коефіцієнт плинності серед працівників, що попрацювали на підприємстві менше 1 року є стабільним і становить 1,3% в 2016 та в 2017 роках, та 1,6% в 2018 році. Це є дуже позитивним моментом, тобто ми можемо сказати, що прийняті працівники добре адаптуються на новому робочому місці. Тобто відділ роботи з персоналом гарно виконує функцію адаптації персоналу.

Працюючи з цими даними, можна дуже швидко діагностувати проблему в підборі.

Дуже важливу інформацію можна одержати, вивчивши такі показники не тільки по компанії в цілому, але і по відділах. Майже нереально, щоб загальний показник збігся з показником окремих підрозділів. Вивчивши проблему і вирішивши її (чи вирішена проблема знову ж стає очевидним через аналіз динаміки плинності по відділі), можна поліпшити не тільки показник ефективності підбору, але й ефективність декількох інших бізнес-процесів в організації.

Коли ми розглядаємо кандидата на позицію, то оцінюємо ділові і професійні якості, а також мотивацію. Якщо людина пішла з компанії через чи півроку рік, то це може означати, що на етапі добору була неправильно

встановлена його мотивація. Чому людина шукала нову роботу? Якщо причиною переходу на нову роботу була незадоволеність зарплатою, то при наступній новій можливості одержувати ще більше, ніж у вас у компанії, такий працівник, швидше за все, знову переменить місце роботи.

Якщо кандидат насправді хотів кар'єрного росту, а позиція, на яку він перейшов, у реальності такої не виявилася, людина продовжить шукати можливість працювати на більш високій посаді

Проблеми плинності персоналу присутня у АТ «УкрСиббанку» за нашими дослідженнями вона перевищує норму, а отже є необхідність для вирішення цієї проблеми за рвхунок мотивації персоналу.

Висновки до розділу 2

У розділі нами проаналізовано діяльність АТ «УкрСиббанк» та проведено аналіз діяльності персоналу. Однією із підприємницьких структур в Україні, яка динамічно розвивається і займає лідируючі позиції сьогодні на ринку банківських послуг є АТ УкрСиббанк. УкрСиббанк BNP Paribas Group визнано одним з найбільших банків України - входить до складу найбільшої міжнародної фінансової групи BNP Paribas з всесвітньої репутацією. Їй належать 84,99% акцій.

Згідно із штатним розкладом банку АТ УкрСиббанку на 2018р. в організації числиться 8798 осіб. У 2017 році, порівняно з попереднім періодом, чисельність чоловіків зменшилась на 552 особи(19,3%), а жінок на 997 осіб, тобто на 12,8%. В 2018 році чисельність чоловіків зменшилась ще на 202 особи(8,8%), а чисельність жінок в порівнянні з 2017 роком зменшилась лише на 1% або на 69 особи.

Проаналізувавши дані, можемо зробити висновок, що в 2017 та в 2018 роках, порівняно з попередніми періодами, значно збільшилась чисельність молодих працівників віком до 30 років.

Увагу привертає плинність персоналу, яка на підприємстві становить

10-13%, при цьому нормальною вважається плинність до 5%. Також негативним явищем є те, що плинність персоналу постійно зростає, і хоч плинність зростає невеликими темпами, все одно це означає, що банк додатково витрачає зайві кошти на пошук, найм та навчання нових працівників. Збільшення плинності персоналу на підприємстві відображається у всіх сферах функціонування організації та знаходить своє відображення в погіршенні економічних показників діяльності банку.

Проблеми плинності персоналу присутня у АТ «УкрСиббанку» за нашими дослідженнями вона перевищує норму, а отже є необхідність для вирішення цієї проблеми за рвхунок мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

АТ «УКРСИББАНК»

3.1 Зарубіжний досвід впровадження і використання мотивації персоналу

Оскільки закордонні компанії і організації успішно використовують мотивацію персоналу як інструмент ефективного управління персоналом, ми вирішили проаналізувати зарубіжний досвід та на основі цього дослідження розробити систему мотивації для сучасних вітчизняних підприємств. Не дивлячись на використання однакових теорій мотивації праці, створених в основному зарубіжними ученими, підходи до мотивації праці в Україні і за кордоном сильно різняться. Найбільш значні успіхи в управлінні мотивацією праці і персоналом фірм досягнуті в Японії і США. Тому слід провести порівняльний аналіз мотиваційних підходів в цих країнах.

Японська концепція мотивації. З середини 60-х років ХХ століття до економіки увійшло поняття японського дива – тих блискавичних змін, які відбулися в японській економіці за порівняно невеликий період часу.

У найспрощенішому вигляді цей підхід можна представити таким чином, що Японія досягла успіхів в економічних перетвореннях завдяки трьом принципам: довічне наймання персоналу, система старшинства при визначенні заробітної плати і службових підвищень і внутрішньофірмові профспілки. Вважається, що завдяки цим принципам Японія володіє більшою мірою трудовіддачі, втрачає менше часу в різного роду страйках, протестах, простоях, може легше упроваджувати нові технології, володіє великими

можливостями в контролі над якістю продукції і в цілому проводить більше і швидше за високоякісні товари, чим її закордонні конкуренти.

Особливий інтерес в світі до цієї системи трудообеспечення виявляється тому, що від практики найму на роботу і подальшого працевлаштування залежить мотивування як працівників, так і працедавців до продуктивніших, ефективніших взаємин один з одним в процесі виробництва, що істотно впливає на зростання виробничих показників. Крім того, система працевлаштування обумовлює або присутність, або відсутність консенсусу не тільки між працівниками і працедавцями, але і в самому колективі. У разі відсутності згоди в колективі фірми або підприємства продуктивність праці може і не впасти, оскільки фірми пред'являють жорсткі вимоги до працівників, проте при знаходженні компромісу між працівниками виробничого колективу відношення до праці і задоволеність їм з боку працівників можуть зрости, визначаючи збільшення продуктивності за рахунок створення сприятливої обстановки [29].

Саме японські методи управління прийнято рахувати однією з найважливіших складових японського економічного дива. Відлагоджена і пристосована до японських умов і японської психології система менеджменту працювала практично бездоганно в період швидкого підйому економіки, а потім під час сповільненого зростання, викликаючи пильний інтерес з боку конкурентів.

У США і країнах Західної Європи признається, що головні переваги японських компаній полягають в системах і методах управління персоналом, в реалізованому на практиці розумінні особливої важливості для успішної діяльності фірм їх людських ресурсів. Існує ще ряд методів.

У Японії переважає групова психологія, так званий групизм. Згідно концепції групування, «бажане» як форма відносин не розділяє, а об'єднує індивідів з групою: індивідуальне і групове нероз'єдні.

Японці тягнуться до групи, прагнуть всіляко підтримувати сталі групові відносини. Вони проявляють явний неспокій, якщо відчують, що групі загрожує біда. Психологія стійких груп – ось що головна визначає всіх дій на японському підприємстві. Така психологія формувалася століттями. Замкнутість життя на своєму світі, відсутність відносин з іншими країнами, аж до другої половини XIX століття, привели до того, що японці не можуть вирватися за межі власного характеру і своєї групи. Така позиція заважає формуванню незалежної особи. Психологія самостійного мислення і поведінки не розвинулася в Японії. Японська особа є різкою протилежністю індивідуалістичної і незалежної західної особи, що оформилася в умовах культури, що розвинулася з культури племен, що займалися розведенням худоби і кочеваниєм з одного місця на інше. Культура японців не володіє стійкістю і постійністю західного індивіда. Японців постійно критикують, заявляючи, що у них немає індивідуальності. Та зате є процес придбання індивідуальності групою, а вже на її фоні – прихованій індивідуальності окремої людини. Група по своєму характеру часто стає сильною. У підсвідомість кожного японця органічно вбудована установка: «Успіхи твоєї групи – твої успіхи». Ця установка діє з найранішого дитинства кожного японця. [25]

На японських підприємствах функціонують робочі групи по 4 – 6 чоловік і більш. Найбільш оптимальною вважається група в 10 – 20 чоловік. У такій групі забезпечується контактність учасників і їх взаємодія при виконанні трудових операцій. Дух змагання між окремими працівниками групи, їх суперництво не заохочується, вважається, що це вносить розлад, породжує індивідуалістичні схильності, що підривають єдність групи. А ось суперництво між групами всемірно стимулюється. Японці вважають, що в умовах групового суперництва зростають і зміцнюються всі групові чесноти, а головне – солідарність групи.

В результаті спільної діяльності у членів робочих груп виникає відчуття автономії, свободи поведінки. У таких умовах атмосфера групи сприймається її членами як щось близьке кожному. Завдання групи, витікаючі із загальних завдань фірми, стають для членів групи своїми.

Молоді працівники, потрапляючи у фірмі в жорстку систему направленою виховання, у відносно короткого терміну набувають всі потрібні якості для групової роботи.

Таким чином, у японських працівників дуже сильна потреба в причетності, і саме методи, що підтримують задоволення цієї потреби, більше, ніж стимулювання, забезпечують високу мотивацію до праці. Поняття «Корпоративний дух», введене в науковий обіг німецьким теоретиком військового мистецтва К. Клаузевицем в першій чверті XIX століття, сьогодні означає відданість ідеалам організації, відданість їй самій, тобто щонайпотужніший метод мотивації, що склався десятиліттями.

Велику увагу адміністрація японських фірм приділяє заходам по встановленню довірчих відносин з персоналом. Довіру породжує у відповідь довіра.

У результаті більшість японських працівників, залучених до ідеалів фірми, проникаються переконанням, що вони господарі виробництва і їх думка грає важливу роль в ухваленні рішень у фірмі. Звичайно, насправді це ілюзія, яку створити не так вже важко. Для її створення служить ряд чинників, в зону дії яких працівники потрапляють з першого дня перебування на фірмі.

По-перше, це адаптація. У квітні кожного року випускники учбових закладів поступають на роботу у фірми. Декілька місяців вони проходять групову практику і підготовку за фахом по розробленою фірмою програмі, під час якої з'ясовуються схильності, здібності і бажання працівників, що знов поступили. Багато робочих і службовці після надходження на роботу

живуть декілька років в гуртожитках фірми, а сумісне життя – це ще один чинник, ведучий до розвитку корпоративного духу.

По-друге, просування по службі, ієрархічні перестроювання. У японських фірмах постійно здійснюються перестроювання персоналу, в результаті яких працівник піднімається на нову, вищий соціальний ступінь. Підвищення можуть бути незначними, але їх регулярність добре мотивує людей, створюючи відчуття постійної перспективи зростання.

По-третє, етнопсихологічний колорит фірми. Багато японських фірм організують за свій рахунок різні спортивні заходи, всякого роду вечори, сприяють організації сімейних торжеств, весіллів, ювілеїв і так далі.

Сучасні дослідники, як в Японії, так і за кордоном, вважають, що справжній етап науково-технічного прогресу, що привів до змін характеру праці, робить систему довічного найму економічно все більш нерентабельною.

Для забезпечення її діяльності в нових умовах компанії проводять наступні заходи:

- інститут тимчасових працівників, зайнятих неповний робочий день, при цьому міняється не рівень зайнятості, а рівень заробітної плати;
- гнучка заробітна плата на внутрішньофірмовому ринку зі своїм попитом і пропозицією, ізольованому від зовнішнього ринку робочої сили. В умовах тривалої депресії при неможливості звільнення робочі повинні бути згодні до зменшення заробітної плати і інших обмежень, інакше фірма просто збанкрутить;
- гранична диверсифікація виробництва з метою збереження зайнятості персоналу компанії у разі структурних економічних змін;
- переклад працівників в компанії–субконтрактори і інших компаніях;
- підтримка завантаженості підприємства шляхом регулювання об'єму замовлень, що віддаються. Крупні корпорації, зменшуючи об'єм зовнішніх

замовлень, збільшують власне виробництво, підтримуючи таким чином рівень завантаження власного устаткування і персоналу;

– доходи корпорації у разі збільшення чистого прибутку йдуть не на збільшення виплат дивідендів утримувачам акцій корпорації, а накопичуються усередині компанії для створення бар'єрів на шляху майбутніх спадів виробництва.[43]

Але все таки основним на сьогоднішній день чинником мотивації праці є система довічного найму, переваги якої очевидні: стабільність зайнятості, яка вигідна не тільки працівникам і підприємству, а всьому японському суспільству в цілому. Низький рівень безробіття – основа стабільності соціально-політичної ситуації в будь-якій країні. Компанія накопичує багатий людський капітал, адміністрації легко управляти їм з погляду зміцнення виробничих відносин.

Концепція людських ресурсів в американському менеджменті. У 70–е роки ХХ сторіччя в американському управлінні персоналом утвердилися поняття «Управління людськими ресурсами» і «людські ресурси», замість «управління персоналом» «персоналу».

Як основні відмінності даних концепцій управлінь можна відзначити визнання економічної доцільності капіталовкладень, які пов'язані із залученням робочої сили, навчанням, підвищенням працездатності і продуктивності праці, а також створенням сприятливих умов для виявлення професійних якостей і здібностей працівників [28].

Концепція людських ресурсів в американському менеджменті є практичною, оскільки її виникнення є результатом змін умов технічною, соціально-економічною і виробничих сферах. У багатьох галузях вирішальним чинником конкурентоспроможності стали рівень її мотивації, забезпеченість кваліфікованою робочою силою, форми організації праці і інші особливості, що визначають ефективність використання персоналу. Одним з положень теорії людських ресурсів є поява оцінок і ціннісних

категорій до персоналу. Сума доходу безпосередньо залежить від тривалості і ефективності, а також продуктивності праці кожного працівника.

Основним теоретичним постулатом концепції людських ресурсів можна назвати визначення працівників як ресурсу виробництва, освоєння і просування якого вимагає грошових коштів і організаційних зусиль працедавця.

Таким чином, людські ресурси зрівнюються з основним капіталом і фінансовими ресурсами в правах.

Нововведенням в кадровій роботі є планування людських ресурсів. Воно полягає в складанні прогнозу потреб, схем заміщення по групі керівників вищої ланки, в аналізі і виявленні браку людських ресурсів, а також розробці заходів.

Американські вчені-економісти відзначають, що в ході сучасного етапу відбувається різке розширення можливостей працівників впливати на результати виробничо-господарської діяльності.

Сучасні технології управління не допускають жорсткої регламентації. При цьому в ухваленні управлінських рішень потрібне надання автономії на робочому місці, але обмежується можливість контролю і нагляду за діями персоналу. Зміни в змісті праці є видимими на всіх рівнях управління. Використання комп'ютерних технологій в управлінні дозволяють підвищити рівень відповідальності і складності управлінських рішень, частина повноважень делегується на середній і нижній рівні управління.

Навчання працівників в рамках «підходу людських ресурсів» розглядається як засіб підвищення індивідуальної трудової віддачі. Як відзначає С.А. Шапіро, саме в результаті навчання персоналу розрив «цінностей» працівників для фірми (по відношенню до кращих) скорочується в два–три рази, а прибуток підприємства збільшується.

В Україні, при виборі відповідної моделі мотиваційного управління, слідують враховувати вітчизняний досвід теорії і практики управління. Цей

вибір повинен визначити шлях розвитку нашої країни на довгі роки вперед, оскільки Україна – країна, що знаходиться на стику Заходу і Сходу і увібрала в себе цінності як східного, так і західного миру.

Порівняльна характеристика американської, японської, німецької, французької та британської моделей мотивації персоналу на підприємствах і в організаціях приведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Аналіз мотивації зарубіжних підприємств і організацій

Модель мотивації	Сутність моделі мотивації
Американська	Мотивування праці ґрунтується на матеріальних стимулах. Найпоширеніші різноманітні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями та різноманітні форми преміювання. Гнучкість системи оплати праці досягається завдяки періодичній атестації працівників, на основі якої встановлюється їх рівень оплати праці на наступний період. Зарплата переглядається, як правило, в перший рік роботи кожних три місяці, після року роботи – раз на півроку або рік. На багатьох підприємствах і організаціях проводиться мозковий штурм працівників, щодо введення інноваційних пропозицій стосовно удосконалення роботи.
Японська	Основною мотивацією є система довічного найму, переваги якої очевидні: стабільність зайнятості, яка вигідна не тільки працівникам і підприємству, а всьому японському суспільству в цілому. Низький рівень безробіття – основа стабільності соціально-політичної ситуації в будь-якій країні. Компанія накопичує багатий людський капітал, адміністрації легко управляти їм з погляду зміцнення виробничих відносин.
Німецька	Німецька модель мотивації праці ґрунтується на гармонійній комбінації – стимулювання праці та соціальні гарантії. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, зупиняє прояви несправедливості й захищає всіх обділених і беззахисних.
Французька	Французька модель мотивування працівників містить дві складові формування системи оплати праці: індексацію заробітної плати залежно від вартості життя та індивідуалізацію оплати праці. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції реалізується урахуванням рівня професійної кваліфікації, якості виконаної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника. Крім того в деяких організаціях працівники системою голосування самі визначають, кому із членів колективу виплатити винагороду, голосувати за себе вони не можуть.
Британська	Впроваджується заохочення працівників в різних видах. Велике розповсюдження в британських фірмах отримало заохочення у формі подарунків та туристичними путівками. Процедура нагородження проводиться відповідно до досягнутих успіхів: на робочих місцях, на публічних заходах і святкуваннях. Це дозволяє

	<p>популяризувати досягнення в області підвищення ефективності роботи її якості, які раніше залишалися непоміченими.</p> <p>Відсутність регламенту в організації праці, що дає службовцем значну міру свободи, - можливість трудитися як на робочому місці, так і удома, залежно від конкретних обов'язків співробітника і домовленості між ним і його керівником, або відвідувати роботу у найбільш продуктивний для себе час, головне у цій системі – результат роботи в зазначений термін, а не кількість часу, який на це витратив працівник.</p>
--	---

Згруповано автором на основі [41; 51; 58]

Отже, аналізування моделей мотивації трудової діяльності розвинених країн показав, що система мотивування праці не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Сьогодні основним мотивуючим чинником працівників вітчизняних підприємств є бажання мати гарантовану заробітну плату.

Також можна зробити висновок, що найбільш прийнятним для українських підприємств є американський шлях управління людськими ресурсами, націлений на розвиток ініціативи, творчої самостійності працівників і можливостей вільного підприємництва. З японського досвіду управління мотивацією слід запозичувати заходи, направлені на створення корпоративного духу, сприяючого забезпеченню позитивного соціально–психологічного клімату в колективі [41].

У практиці американських фірм «Форд», «Дженерал Моторс» і інших використовуються різні методи мотивації і гуманізації праці. Багато хто з них пов'язаний з матеріальним заохоченням. Часто застосовують так звані аналітичні системи заробітної плати, особливість яких – диференціальна оцінка в балах ступеня складності виконуваної роботи з урахуванням кваліфікації виконавців, фізичних зусиль, умов праці та інші. При цьому змінна частина заробітної плати, яка виступає як нагорода за підвищення якості продукції, зростання продуктивності праці, економію сировини досягає 1/3 зарплати. Використовуються різні форми участі робочих в розподілі прибутку. Для вирішення виробничих завдань формуються кухлі якості і сумісні комісії робочих і адміністрації, що приймають рішення про

матеріальне заохочення робочих залежно від внеску, зокрема в підвищенні продуктивності праці.

Матеріальне заохочення практикується в різних видах. Велике розповсюдження в британських фірмах отримало заохочення у формі подарунків. Так, в компанії «British Telecom» нагороджують цінними подарунками і туристичними путівками. Процедура нагородження проводиться відповідно до досягнутих успіхів: на робочих місцях, на публічних заходах і святкуваннях. Це дозволяє популяризувати досягнення в області підвищення ефективності роботи її якості, які раніше залишалися непоміченими.

Вживані промисловими фірмами системи мотивації працівників шляхом просування їх по службі можна звести до ротації з урахуванням особистих якостей і стажу роботи. Перше частіше застосовується на підприємствах США, друге характерний для Японії.

Одній з форм мотивації, що знайшла широке застосування в практиці зарубіжних і вітчизняних підприємств стало впровадження гнучких графіків роботи. У державних установах графства Оксфордшир (Великобританія) на початку 90-х років в експериментальному порядку введена нова форма організації праці, що дає службовцем значну міру свободи, - можливість трудитися як на робочому місці, так і удома, залежно від конкретних обов'язків співробітника і домовленості між ним і його керівником. В деяких випадках кількість годинника, що проводиться в установі, обмовляється заздалегідь. Може бути призначені конкретний годинник збору всіх співробітників підрозділу для обміну інформацією, ознайомлення з новими завданнями. Такий режим рекомендується і керівникам. Так, контракт начальника бухгалтерії однієї з установ припускає наступний розподіл робочого часу: 75% (30 годин в тиждень) – в установі, 25% (10 годин в тиждень) - в домашніх умовах. Начальник бухгалтерії будинку в основному працює на комп'ютері, перевіряє цифрові дані фінансових документів, а в

установі бере участь в нарадах і займається іншою роботою, що вимагає контакту із співробітниками.

Робота, яка виконується тільки удома за комп'ютером, називається телеработой. Основний її недолік – ізоляція, проте, для деяких категорій працівників, до того ж обтяжених сімейними обов'язками, переважно саме така форма організації праці.

Експеримент виправдав очікування і був підхоплений іншими компаніями. Фірма «Брітіш Телеком» прогнозує, що до 2000 року телеработой буде зайнято близько 15% робочої сили. Якщо цей прогноз виправдається, буде отриманий колосальний ефект: кількість автомобілів на дорогах скоротиться на 1.6 млн. одиниць, а бензину буде спалено на 7.5 млрд. літрів менше, фірми заощадять по 20 тис. фунтів стерлінгів (близько 33 тис. доларів) в рік на кожному співробітнику, а самі співробітники в середньому економитимуть по 750 фунтів стерлінгів в рік на бензині і дорожніх витратах.

Один з дієвих методів мотивації – створення само відрядних груп. Як приклад можна послатися на досвід американської фірми «Digital Equipment», де такі групи сформовані в управлінні загального обліку і звітності, що входить в один з 5 центрів управління фінансовою діяльністю. Групи самостійно вирішують питання планування робіт, прийому на роботу нових співробітників, проведення нарад, координації з іншими відділами. Члени груп по черзі беруть участь в нарадах менеджерів компаній.

Проаналізувавши моделі мотивації трудової діяльності розвинених країн ми встановили, що система мотивування праці не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Сьогодні основним мотивуючим чинником працівників вітчизняних підприємств є бажання мати гарантовану заробітну плату.

3.2 Пропозиції щодо розробки системи сучасних методів мотивації для

ефективної роботи персоналу АТ «Укрсіббанк»

Дослідивши зарубіжний досвід мотивації персоналу ми вирішили сформулювати пропозиції щодо розробки системи сучасних методів мотивації для ефективної роботи персоналу АТ «Укрсіббанк».

Слід зазначити, що специфіка банківської роботи полягає в поєднанні потужної інтелектуальної діяльності (наприклад, у відділі аналізу і планування, в підрозділах банківських ризиків, автоматизації та розробки банківських технологій, бухгалтерського обліку, казначейства, в аналізі складних продуктів і послуг банку) з чіткою виробничою діяльністю (робота операційних фахівців, служб сервісу та обслуговування). У роботі з персоналом банку слід враховувати особливості, які безпосередньо і опосередковано впливають на мотивацію їхньої праці. Можна виділити наступні фактори, що безпосередньо впливають на мотивацію банківського персоналу:

- необхідність постійного підвищення рівня знань, кваліфікації персоналу;
- висока ступінь відповідальності за проведені операції та прийняті рішення;
- вплив специфічних чинників в процесі праці (стрес, робота з великими сумами;
- нерівномірна завантаженість протягом дня, місяця, року);
- необхідність збереження комерційної таємниці;

Серед факторів, побічно впливають на мотивації праці співробітників комерційного банку, можна виділити наступні:

- клієнтоорієнтовану політику ринку банківських послуг;
- високий рівень внутрішньобанківської культури;
- кваліфікований інтелектуальна праця, що забезпечує успіх у конкурентній боротьбі;
- наявність в рамках одного банківської установи абсолютно різних

за функціями та галузевої належності секторів, відділів, підрозділів.

Для побудови ефективної системи мотивації персоналу в АТ «Укрсіббанк» пропоную дослухатися думок працівників і проводити анкетування в якому працівники розкриють питання, що впливає на їх мотивацію. Даний процес розрахований на анонімне анкетування, в якому беруть участь працівники банку перебуваючи на різних посадах. Анкетування складається з 15 питань (Анкета задоволення потреб співробітників банку – Додаток В). Результат даного анкетування покаже, що мотивує співробітників, як працівники ставляться до існуючих методів мотивації і що вони очікують надалі. Аналізуючи результати керівництво банку буде бачити які методи мотивації необхідні для успішної роботи персоналу, а так само які значно не впливають на ефективність роботи.

Таблиця 3.1 – Анкета задоволення потреб співробітників банку АТ «Укрсіббанк»

Питання анкетування	Варіанти відповідей
1	2
1. Чи задоволені Ви своєю роботою?	1. Та 2. Не зовсім 3. Немає 4. Важко відповісти
2. Якщо не задоволені, то що Вас не влаштовує у Вашій роботі?	1. Робота не цікава 2. Робота не престижна 3. Низько оплачується 4. Робота не відповідає отриманій спеціальності 5. Інше (напишіть)
3. Чи відповідає виконувана Вами робота Вашої кваліфікації?	1. Моя кваліфікація вище, ніж цього вимагає робота 2. Моя кваліфікація цілком відповідає вимогам роботи 3. Моя кваліфікація нижче, ніж цього вимагає робота 4. Важко відповісти
4. Як Ви оцінюєте психологічний клімат у Вашому колективі?	1. Дуже хороший 2. Нормальний 3. Задовільний 4. Незадовільний 5. Важко відповісти
5. Які сторони службової діяльності найбільш привабливі для Вас?	1. Можливість приносити користь суспільству 2. Можливість творчо працювати 3. Можливість керувати колективом 4. Можливість реалізувати себе в цій галузі 5. Можливість широкого спілкування з колегами та клієнтами 6. Можливість працювати без шкоди для здоров'я 7. Можливість службового зростання

	8. Прагнення виконувати високооплачувану роботу 9. Інше (напишіть)
6. Чи влаштовує Вас той розмір заробітку, який Ви отримуєте?	1. Та 2. Немає 3. Коли як 4. Важко відповісти
7. Чи завжди Ви точно знаєте, за які додаткові результати отримуєте премії?	1. Так, завжди знаю 2. Знаю іноді 3. Не знаю ніколи
8. Чи повною мірою Ви реалізуєте свої здібності (знання, вміння, навички) на роботі?	1. Так, в повній мірі 2. Частково, більше 50% наявного потенціалу 3. Частково, менш 50% наявного потенціалу 4. Важко відповісти

Продовження таблиці 3.1

1	2
9. Якщо Ви не в повній мірі реалізуєте свої здібності на роботі, то чому?	1. Низький оклад 2. Немає зв'язку між розміром оплати праці і результатами роботи, моєї кваліфікацією і професіоналізмом 3. Немає моральної зацікавленості (просування за посадою, самореалізації тощо.) 4. Немає необхідності використовувати в повній мірі мої інтелектуальні та фізичні здібності на роботі 5. Інше (напишіть)
9. Якщо Ви не в повній мірі реалізуєте свої здібності на роботі, то чому?	1. Низький оклад 2. Немає зв'язку між розміром оплати праці і результатами роботи, моєї кваліфікацією і професіоналізмом 3. Немає моральної зацікавленості (просування за посадою, самореалізації тощо.) 4. Немає необхідності використовувати в повній мірі мої інтелектуальні та фізичні здібності на роботі 5. Інше (напишіть)
10. Якою мірою Ви задоволені системою морального стимулювання (грамоти, усна похвала, позитивна запис у трудову книжку тощо)?	1. Цілком 2. В основному 3. Не задоволений
11. Оцініть, будь ласка, умови для подальшого просування:	1. Хороші 2. Задовільні 3. Погані 4. Важко відповісти
12. Чи мають місце у Вашій роботі такі фактори, як:	1. Монотонність, одноманітність 2. Нерівномірна завантаженість протягом дня (місяця, року) 3. Високий ступінь відповідальності за прийняті рішення 4. Боязнь зробити помилку 5. Часті конфліктні ситуації 6. Тривала робота на комп'ютері 7. Часта робота в режимі понаднормового часу
13. Як Ви оцінюєте умови Вашої праці (комфорт, технічна оснащеність)?	1. Добре 2. Нормально 3. Задовільно 4. Незадовільно 5. Важко відповісти
14. Чи часто Ви відчуваєте негативні психічні стани, пов'язані з Вашою	1. Досить часто 2. Іноді

роботою?	3. Рідко 4. Практично ніколи 5. Важко відповісти
15. Вкажіть Ваш вік:	1. 18 - 25 років 2. 26 - 40 років 3. 41 - 60 років

За анкетною у табл. 3.1 в одній із філій АТ «Укрсіббанк» мною проведено таке анкетування. Результати показали:

– у банку задоволені своєю роботою лише 44% працівників. Головною причиною незадоволеності роботою є недостатньо висока оплата праці.

– працівники (88%) чітко розуміють яку винагороду отримують за результати своєї роботи.

– більшість працівників (80%) вважає, що виконувана ними робота відповідає їх кваліфікації.

– співробітники оцінюють психологічний клімат в АТ «Укрсіббанк» як нормальний (72%).

– найбільш привабливим для співробітників в процесі їх роботи є: можливість реалізувати себе у цій галузі (60%), можливість службового росту (80%), можливість спілкування з колегами та клієнтами (84%).

– співробітники не завжди повною мірою реалізують свої здібності (знання, вміння, навички) на роботі, сприяє цьому низький оклад, відсутність моральної зацікавленості.

– співробітники «Укрсіббанку» в основному задоволені системою морального стимулювання (68%), але можливо їм хотілося б більшого.

– у роботі банківського персоналу властиві такі фактори як, нерівномірна завантаженість протягом дня (місяця) і часта робота в режимі понаднормового часу. При цьому працівники досить задоволені умовами праці, але іноді відчувають високу відповідальність та негативний психологічний стан, пов'язаний з роботою.

Слід зазначити, що АТ «Укрсіббанк» активно приймає на роботу студентів і випускників ВУЗів, у яких мінімальний досвід роботи або взагалі відсутній. Цей фактор мотивує молодих фахівців піти працювати в даний

банк, але враховуючи те, що одним з найважливіших методів мотивації є заробітна плата, навіть незважаючи на те, що банк велику увагу приділяє навчанню і розвитку персоналу, співробітники отримують мінімальні знання і досвід, пропрацювавши недовгий час в АТ «Укрсіббанк», змінюють місце роботи. Вони переходять до конкурентів, у яких в свою чергу набагато вища оплата праці і краща мотивація співробітників. Тому низька заробітна плата впливає на бажання співробітників розвиватися в даній організації. Ці фактори є однією з основних причин плинності кадрів.

Плинність заважає створити ефективно працюючу команду і негативно впливає на корпоративну культуру організації (Додаток Г).

Найбільш загальні причини плинності кадрів в АТ «Укрсіббанк» є:

- незадоволеність оплатою праці;
- незадоволеність характером і змістом праці;
- погані взаємини з колегами по роботі;
- незадоволеність організацією праці та виробництва;
- відсутність просування і професійного зростання;
- бажання змінити професію.

Комплексний вплив факторів, що викликають плинність, вимагає такого ж комплексного впливу на неї. Тому необхідно знайти методи мотивації персоналу для вирішення цієї проблеми. У першу чергу розглянемо рекомендації про те, як підвищити задовільність співробітників оплатою праці.

Ми живемо у світі грошової мотивації, тому ніяке людське ставлення не може компенсувати працівникові грошової нагороди. Банк витрачає великі зусилля і витрати на навчання і розвиток персоналу, тому можна припустити, що висока плинність кадрів не вигідна банку. Роблячи висновок, банку в першу чергу необхідно переглянути систему оплати праці. Аналіз системи оплати в даному банку показує, що заробітна плата, яка складається із ставки і бонусів є досить ефективною, як для працівника так і для банку.

Таким чином банк справедливо оцінює частку внеску ефективної роботи кожного співробітника в розвиток і досягнення цілей організації та співробітники само собою прагнуть до досягнення високих результатів, щоб у результаті отримати якомога більше бонусів. Але навіть в такій системі оплати існують недоліки – низька ставка і невисокий відсоток від виконаної роботи, який зараховується до бонусної частини заробітної плати. АТ «Укрсіббанк» мотивуючи своїх співробітників заробітною платою, рекомендується підвищити розмір заробітної плати. Для багатьох працівників саме фінансова стабільність є основною потребою в період виходу з кризи, тому для персоналу було б вигідніше, щоб банк підвищив ставку. Проте в діючих ринкових умовах для банку небезпечно просто збільшувати оплату праці співробітників, не пов'язавши цей процес з показниками ефективності. Підвищення ставки викличе конкуренцію на ринку роботодавців, але не працівників. Використовуючи діючий метод мотивації персоналу заробітною платою в АТ «Укрсіббанк» можна підвищити відсоток бонусів за виконану роботу, а також за перевиконання встановлених показників роботи співробітнику пропонується збільшити відсоток бонусів в 1,5 рази. Таким чином, співробітник буде зацікавлений не тільки виконати встановлену норму роботи, а й перевиконати, люди в організації будуть чітко бачити до чого їм необхідно прагнути як для себе, так і для банку.

Іншим способом, що знімають гостроту проблеми плинності серед компетентних працівників, є використання можливостей внутрішнього переміщення в рамках організації (кадрова ротація). Існують варіанти зміни змісту роботи, які сприятимуть збільшенню творчого елементу в роботі, створювати можливість для професійного росту та перешкождали б догляду співробітника з банку: горизонтальне переміщення між існуючими посадами (наприклад, касир – оператор – економіст по роботі з клієнтами); конструювання позицій так, щоб нова робота вимагала нових знань і навичок; використання деяких працівників як внутрішніх консультантів в

різних областях діяльності.

Таким чином, не дозволяючи співробітнику піти і особливо не підвищуючи його, можна зменшити напругу і збільшити віддачу працівника. Але тим не менш одним з ефективних способів мотивації керівників і співробітників є планування кар'єри. Для працівника дана робота корисна тим, що він може бачити зв'язок між своїми діями і кінцевим результатом. Співробітнику важливо, що він піднімається по службових сходах, росте в ціні і може претендувати на більш високий рівень заробітної плати. Для підприємства такого роду дослідження важливі тим, що коли виникає потреба запрошення фахівця на інформацію, що з'явилася вакансію, цей пошук з суб'єктивного і спонтанного переходить в системно організований і мотивований.

Ще однією з причин плинності є погані взаємини з колегами по роботі. У кодексі корпоративної етики Банку встановлені правила спілкування співробітників, які покликані підтримувати добрі взаємини з колегами. Але не дивлячись на це в банку між деякими працівниками виникають конфліктні ситуації, які можуть значно погіршити психологічний клімат і ефективність роботи. Для вирішення цієї проблеми банку рекомендується створювати різні корпоративні заходи, які можуть поліпшити згуртованість колективу і його взаємини. Такими заходами можуть бути, створені вже в банку корпоративні свята, святкування особистих свят співробітників в колективі, організація командної роботи. Так само можна запропонувати організацію спільного відпочинку персоналу, створення конкурсів, в яких співробітники можуть брати командне участь.

Якщо в колективі будуть налагоджені хороші людські взаємини, то команді це лише додасть додатковий інтерес до роботи, що стане відмінною мотивацією до кращої роботи. Додаткова мотивація працівників призведе до наступних позитивних результатів:

- посиляться якість роботи в групі, команді, що поліпшить результативність праці;

- підвищиться особиста зацікавленість працівника в результаті праці;
- заповнення недостатніх знань та професійних навичок у працівника;
- підвищиться відповідальність за проведення операцій і прийняття рішень;
- покращиться психологічна готовність до роботи у важких і стресових умовах;
- стійкість професійної діяльності в кількісних і якісних аспектах.

Під час мотивації персоналу необхідно також враховувати умови праці. Позитивний психологічний настрій на трудову діяльність створює умови праці. Хороші умови праці посилюють мотивацію незначно, тоді як погані умови різко її знижують.

Прийнято виділяти такі фактори умов праці: санітарно-гігієнічні: вологість, атмосферний тиск, забрудненість пилом, вібрація, освітлення, різні види випромінювань, контакт з водою тощо; соціально-психологічні: фізичне навантаження, темп роботи, нервово-психічна напруга, монотонність роботи, організація робочого місця, режим праці та відпочинку, функціональні якості обладнання, допоміжних засобів тощо; естетичні – архітектурно: художні якості інтер'єру (меблі, колір стін, озеленення, предмети декоративно-прикладного мистецтва), використання функціональної музики .

Для підтримання хороших умов праці АТ «Укрсіббанк» всі фактори умов праці. Особливу увагу необхідно приділити соціально-психологічним факторам. Наприклад, через тривалу і монотонної роботи на комп'ютері співробітники відчувають психологічний і фізичний дискомфорт. Касир-операціоністи часто працюють в режимі понаднормового часу, їм традиційні переробки: "вимкнути комп'ютер" можна лише підвівши всі підсумки, звівши баланси своєї ділянки роботи. В деякі дні робочий день може збільшуватися на кілька годин, якщо це необхідно для укладання операційного дня. Клієнти

нерідко в звичайних касирів бачать головних виконавців та ініціаторів всіх бід. Це виражається і в агресії по відношенню до операціоністам, вираженні незадоволеності їх роботою, і в негативному настрої в цілому. Отже знижується ефективність роботи, тому, щоб знизити психологічну та фізичну навантаження, можливе введення додаткового 5 хвилинної перерви на кожен годину роботи (крім обов'язкового, встановленого законом), яким співробітник зможе розпоряджатися на свій розсуд, наприклад піти на 15 хвилинну перерву раз в 3 години, а також надання будь-якого простору, де вони могли б відпочивати під час обідньої перерви (кімната відпочинку).

Аналіз використовуваної системи мотивації персоналу в банку дозволив зробити висновок про те, що мотивація може здійснюватися не тільки в грошовому винагороду за роботу і кар'єрному зростанні, а й за допомогою інших факторів впливу на працівника. Мотивація може здійснюватися шляхом примусу і страху, але як правило такі методи є неефективні на тривалому проміжку часу.

Вирішити проблему ефективної мотивації можливо також за допомогою застосування соціально-психологічних методів мотивації персоналу до роботи.

Для підвищення мотивації за допомогою соціально-психологічних методів, можна переглянути соціальне забезпечення, використовуючи чинний соціальний пакет, поліпшити його зміст. Аналізуючи соціальне забезпечення персоналу банком, мною будуть запропоновані наступні рекомендації для підвищення мотивації співробітників, наприклад:

– працівникові, який пропрацював у АТ «Укрсіббанк» не менше 5 років, можна надати безвідсотковий кредит на строк до 5 років на покупку автомобіля, але при цьому банку рекомендується встановити ліміт на суму кредиту для покупки авто, щоб мінімізувати фінансові втрати пов'язані з нестабільної економіки.

– надання вихідного дня співробітнику в день його народження, в день

народження дитини

- надання додаткових відгулів за досягнення будь-яких цілей
- доставка до місця роботи і додому

Однією з головних задач на 2020 рік для АТ «Укрсіббанк» є покращення якості та лояльності персоналу. Для цього АТ «Укрсіббанк» рекомендується підвищити рівень лояльності співробітників за рахунок використання таких методів мотивації:

- організація урочистої процедури знайомства з компанією і співробітниками знову прийнятого працівника, можна створити на внутрішньому сайті сторінку під назвою «Нові співробітники», де будуть фотографії нових співробітників і їх коротка характеристика;

- нагородження співробітників поїздками (туристичні путівки) - для співробітників які зробили значний внесок у діяльність АТ «Укрсіббанк» запропонувати путівки під час їх відпустки;

- вручення спеціальних знаків і посвідчень працівникам банку за їх внесок і досягнення;

- вручення подарунків працівникам з фірмовим логотипом (кружки, блокноти, ручки, зонти та інше)

- публікація про працівника і його досягнення на корпоративному сайті;

- мотивація шляхом не виплати надбавок.

Оскільки відомо, що мотивувати працівників можна не тільки заохоченнями, але й покаранням, відповідно рекомендується удосконалити систему покарань (не виплати надбавок, бонусів, винесення доган тощо) в АТ «Укрсіббанк», які будуть пов'язані як з економічними, прямими втратами, так і з непрямими. Рекомендується виносити покарання співробітникам за:

- систематичне запізнення на роботу більше ніж на 30 хвилин;
- невихід на роботу з попередженням менш ніж за 24 години;
- вихід на роботу в одязі, що суперечить корпоративному стилю;

– перерва в обслуговуванні клієнтів без поважної причини більш ніж на 30 хвилин;

– порушення проведення банківських операцій;

– порушення дисципліни;

– порушення принципів організаційної культури.

Виходячи з дослідження загальна схема процедури мотивації працівників АТ «Укрсіббанк» може мати такий вигляд (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Схема процесу мотивації праці персоналу

Отже, система мотивації персоналу повинна передбачати заохочення потреб співробітників банку і бути основою на показниках роботи працівника. Результати анкетування працівників АТ «Укрсіббанк» і результати попередніх досліджень дали змогу зробити висновок, що банк потребує у систематичному підході до розробки мотиваційних заходів, тому у продовженні дослідження нами розроблена удосконалена система мотивації персоналу банківської установи.

3.3 Удосконалення системи мотивації персоналу банківської установи

Результати анкетування працівників АТ «Укрсіббанк» і результати попередніх досліджень дали змогу зробити висновок, що банк потребує у систематичному підході до розробки мотиваційних заходів, тому у продовженні дослідження нами розроблена удосконалена система мотивації персоналу банківської установи.

Керівники банку недостатньо акцентують увагу на те, що зараз серед працівників посилилася потреба в стимулюванні, тобто в справедливій винагороді. Для того щоб винагороду сприймалося як справедливе, необхідно, щоб воно відповідало ринковому рівню. Інакше співробітники відчують, що їх експлуатують. Співробітник, який вважає, що йому серйозно недоплачують, відчуває незадоволеність від виконання своєї роботи і у нього з'являється бажання звільнитися і знайти більш кращу роботу. Тому необхідно задуматися над питанням, чи сприймають співробітники свою винагороду як справедливе. Виходячи з цього в даному розділі дипломної роботи представлені рекомендації для поліпшення мотивації співробітників.

У попередньому розділі були описані й оцінені основні методи, що впливають на мотивацію працівників АТ «Укрсіббанк». Аналізуючи дані

аналізу діяльності, а також оцінивши систему мотивації персоналу, можна зробити висновок про те, що даний банк недостатньо добре мотивує своїх співробітників. аналіз показує, що незважаючи на лідируючі позиції банку на ринку існує висока плинність кадрів на низьких посадах і низька зацікавленість рядових співробітників в розвитку ПриватБанку, що помітно може вплинути на низьку репутацію банку серед клієнтів. Тому необхідно приділити значну увагу мотивації персоналу, знайти нові методи стимулювання, щоб співробітники бачили до чого необхідно прагнути банку і були зацікавлені ефективно працювати і розвиватися в даній організації.

Тільки знаючи те, що рухає людиною, що спонукає до діяльності, які мотиви лежать в основі її дій, можна спробувати розробити ефективну систему методів управління персоналом банку. З урахуванням реалій економічного середовища виживання будь-якої підприємницької структури в умовах становлення ринкової економіки в Україні безпосереднім чином залежить від інтелектуальної власності її персоналу. Саме на цій суб'єктивній основі можлива продумана професійна діяльність персоналу, підходи до прийняття управлінських рішень, вміле здійснення ризикованих ділових акцій.

Система стимулювання у підприємницькій діяльності оказує сильний психологічний і моральний вплив на людей, вона покликана збуджувати в них стійке бажання працювати сумлінно, професійно та інноваційно. Непродумана система стимулювання ставлення до праці може дезорганізувати працівників, порушити ефективність їх діяльності. Тому високі досягнення в управлінні вимагають, в тому числі, і доброго знання психології людини. Аналізуючи дослідження щодо мотивації трапляється таке були представлені такі дані: 50% працівників витрачають рівно стільки зусиль, щоб тільки зберегти свою роботу; 80% працівників можуть, якщо є бажання, домогтися значно більш високих результатів роботи.

Аналізуючи дані показники АТ «Укрсіббанк» необхідно розробити

таку систему мотивації, щоб співробітники захотіли вкласти більше сил і душі в справу, якою вони займаються? В ході вирішення цієї проблеми банку рекомендується застосовувати такі методи підвищення мотивації і поліпшення якості роботи працівників:

1. Підлеглі можуть бути мотивовані чимось, безпосередньо не пов'язаних з їхньою роботою. Співробітники, які володіють значним потенціалом зростання, як правило, захоплені різними інтересами, мають свої хобі, які не мають відношення до роботи. Керівнику необхідно знати, чим цікавляться працівники банку. За допомогою цих знань ПриватБанк може використовувати прагнення співробітників домагатися високих результатів у тій галузі, якій вони захоплені, щоб стимулювати їх зріст і мотивацію на робочому місці. Позитивне ставлення до захоплень підлеглого обов'язково в кращу сторону позначиться на його роботі. Завдяки підтримці керівництва дана ситуація стане подвійно вигірною: чим більших успіхів досягає працівник в житті, тим вищою буде якість і його продуктивність!

2. При аналізі роботи кожного співробітника слід задавати підлеглому питання, націлені на те, щоб спонукати його замислитися про виконану роботу і розповісти про конкретні результати. Питання: «Яких результатів вчора досяг співробітник і його відділ?» стимулюють підвищення рівня самоінформованості працівника. Володіння і аналіз даною інформацією сприяє внутрішньої мотивації співробітника.

3. Необхідно відстежувати рівень мотивації. Часто керівники не мають уявлення про дійсний рівні мотивації своїх підлеглих. Проведена в банку ступінь задоволеності співробітників роботою не включає оцінку мотивації. Якщо ПриватБанк почне вимірювати мотивацію співробітників більш детально, то, імовірно, скоріше навчиться краще керувати.

Не маючи даних про рівень мотивації, не можливо поліпшити цей показник. Для цього необхідно використовувати спеціальні анкети для визначення потреб персоналу і типу трудової мотивації працівника (Додаток

Б).

4. У різних працівників банку є різні цілі і бажання, а значить, їм необхідно надати різні можливості для роботи і професійного росту. Люди можуть бажати підвищення статусу, зростання зарплати, поліпшення умов праці та гнучкої системи пільг. У ході нарад, анкетування або неформальних бесід слід з'ясувати, яка в дійсності мотивація ваших співробітників. Неможливо мотивувати всіх працівників банку загальними програмами. Щоб підвищити мотивацію, необхідно знайти індивідуальний підхід до кожного підлеглого.

5. Потрібно бути обережним з грошовими заохоченнями. Багато людей кажуть, що працюють заради грошей. Також багато хто стверджує, що стимулом для них є пільги. Насправді ж гроші знаходяться в нижній частині ієрархії мотивів. Якщо людині підвищити зарплату, даний фактор недовго буде надавати позитивний вплив на її мотивацію. Додаткові пільги можуть бути набагато ефективніше.

6. Пропонується створити банк ідей. У підлеглих можуть бути хороші ідеї, але більшість співробітників впевнені, що нікому немає ніякого діла до їхніх ідей. Можна завести спеціальну папку на внутрішньому сайті компанії, де підлеглі можуть розміщувати свої ідеї. Кращі з ідей і пропозицій співробітників, які мають право на життя будуть впроваджуватися в діяльність банку і, звичайно ж, будуть озвучені на організаційних зустрічах.

При цьому сам співробітник, який запропонував ту чи іншу ідею, сам може її реалізувати, ставши, в залежності від рівня своєї професійної підготовки і конкретної ситуації, керівником чи учасником проекту по реалізації ідеї.

7. Необхідно знати чи підходить працівнику його робота. Спроби мотивувати співробітника, якому не подобається його робота, не дадуть результату. Разом з тим, стикаючись з браком мотивації підлеглих, керівник зосереджується на виконуваний роботі, а не на самих людях. Зміна параметрів

праці працівників може призвести до значного зростання мотивації.

8. Необхідно переглянути систему організації праці та управління. Поліпшення координації та взаємодії між співробітниками організації, правильний розподіл службових обов'язків, чітка система просування по службі, утвердження духу взаємодопомоги і підтримки, вдосконалення відносин між керівниками і підлеглими – все це сприяє підвищенню ефективності, продуктивності та мотивації праці. Необхідно посилити взаємодію з підлеглими. У деяких відділах КБ «ПриватБанк» керівники і підлеглі можуть бути дуже зайняті, і тому рідко бачать одне одного. У них майже немає можливості спілкуватися. Для збільшення інтенсивності контактів між керівництвом напряму та персоналом можна, наприклад, скласти план регулярних зборів і заходів так, щоб керівники зустрічалися в певний час і в певному місці зі своїми підлеглими.

9. Завдання підлеглим повинні бути ясними. Працівникові має бути ясно, що він робить, чому він це робить, і наскільки добре він виконує свою роботу. На жаль не всі керівники АТ «Укрсіббанк» ставлять чіткі і ясні завдання перед підлеглими. Банк зможе досягти великих результатів своєї діяльності, якщо співробітники будуть бачити особистий внесок у спільну справу, а також якщо вони будуть впевнені, що їхню роботу оцінюють регулярно, оперативно і точно.

10. Необхідно також усунути чинники, які заважають для успішної мотивації. Треба визначити, що заважає успішній мотивації – це можуть бути фізичні причини (приміщення, обладнання) або психологічні причини (нудьга, несправедливість, перешкоди на шляху до просування, брак поваги і визнання). Деякі з них можна легко усунути, інші потребують більшого часу.

Отже, пропонуємо удосконалити мотивацію персоналу банку за рахунок заходів зазначених на рис. 3.2. Заходи мають системний підхід до мотивації персоналу і їх впровадження має на мені підвищити ефективність роботи персоналу за задовольнити потреби працівників.

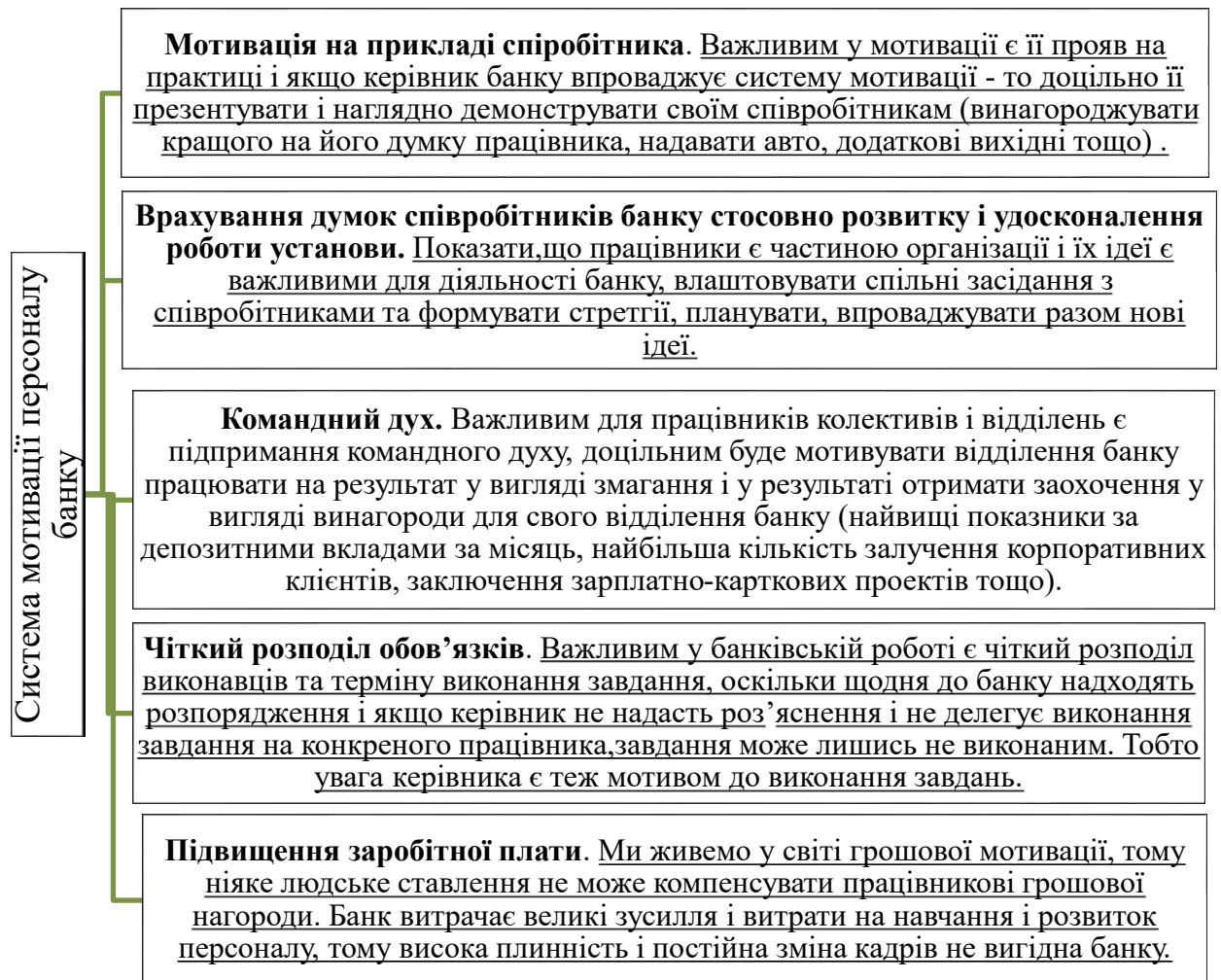


Рисунок 3.2 – Удосконалена система мотивації персоналу банку, розроблено автором на основі [41;51]

Удосконалення системи мотивації банку полягає в тому, щоб по-перше враховувати ідеї працівників, оскільки персоналу банку омолоджується і до роботи в банку приходять молоді спеціалісти наповнені ідеями - керівникам необхідно максимально підвищувати їх потенціал, бути відкритими, враховувати їх думку, дати можливість працівникам задавати питання, уточнювати інформацію, важливо, щоб працівник банку усвідомлював що йому треба робити і за ради чого він це повинен зробити. Тобто необхідно його змотивувати. Запропоновані шляхи системи мотивації складені з наступних пунктів:

– мотивація на прикладі співробітника. Важливим у мотивації є її прояв на практиці і якщо керівник банку впроваджує систему мотивації – то

доцільно її презентувати і наглядно демонструвати своїм співробітникам (винагороджувати кращого на його думку працівника, надавати авто, додаткові вихідні тощо);

– врахування думок співробітників банку стосовно розвитку і удосконалення роботи установи. Показати, що працівники є частиною організації і їх ідеї є важливими для діяльності банку, влаштовувати спільні засідання з співробітниками та формувати стратегії, планувати, впроваджувати разом нові ідеї;

– командний дух. Важливим для працівників колективів і відділень є підтримання командного духу, доцільним буде мотивувати відділення банку працювати на результат у вигляді змагання і у результаті отримати заохочення у вигляді винагороди для свого відділення банку (найвищі показники за депозитними вкладками за місяць, найбільша кількість залучення корпоративних клієнтів, заключення зарплатно-карткових проектів тощо);

– чіткий розподіл обов'язків. Важливим у банківській роботі є чіткий розподіл виконавців та терміну виконання завдання, оскільки щодня до банку надходять розпорядження і якщо керівник не надасть роз'яснення і не делегує виконання завдання на конкретного працівника, завдання може лишись не виконаним. Тобто увага керівника є теж мотивом до виконання завдань;

– підвищення заробітної плати. Ми живемо у світі грошової мотивації, тому ніяке людське ставлення не може компенсувати працівникові грошової нагороди. Банк витрачає великі зусилля і витрати на навчання і розвиток персоналу, тому висока плінність і постійна зміна кадрів не вигідна банку.

Вважаємо, що дотримання керівників банку запропонованої системи мотивації допоможе змотивувати працівників банку і налаштує їх на ефективну роботу, підвищить корпоративний і командний дух в колективі і, відповідно, банк отримає позитивний результат від діяльності зацікавлених в роботі працівників.

Висновок до розділу 3

В третьому розділі ми проаналізували зарубіжний досвід мотивації персоналу. Аналізування моделей мотивації трудової діяльності розвинених країн показав, що система мотивування праці не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Сьогодні основним мотивуючим чинником працівників вітчизняних підприємств є бажання мати гарантовану заробітну плату.

Можна зробити висновок, що найбільш прийнятним для українських підприємств є американський шлях управління людськими ресурсами, націлений на розвиток ініціативи, творчої самостійності працівників і можливостей вільного підприємництва. З японського досвіду управління мотивацією слід запозичувати заходи, направлені на створення корпоративного духу, сприяючого забезпеченню позитивного соціально–психологічного клімату в колективі

У роботі з персоналом банку слід враховувати особливості, які безпосередньо і опосередковано впливають на мотивацію їхньої праці. Для побудови ефективної системи мотивації персоналу в АТ «Укрсіббанк» пропонуємо дослухатися думок працівників і проводити анкетування в якому працівники розкриють питання, що впливає на їх мотивацію. Даний процес розрахований на анонімне анкетування, в якому беруть участь працівники банку перебуваючи на різних посадах. Анкетування складається з 15 питань сформованих нами.

Нами розроблено удосконалену систему мотивацію персоналу банку за рахунок таких заходів: мотивація на прикладі спіробітника. Важливим у мотивації є її прояв; врахування думок співробітників банку; підвищення командного духу; чіткий розподіл обов'язків. Важливим у банківській роботі є чіткий; підвищення заробітної плати. Ми живемо у світі грошової мотивації.

ВИСНОВКИ

У роботі наведено теоретичне узагальнення та вирішені наукової задачі, що полягають у необхідності вдосконалення науково-методичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо мотивації персоналу на підприємстві. Основні висновки проведеного магістерського дослідження полягають у наступному:

1. Визначено теоретичні основи мотивації персоналу, проаналізували погляди вчених на висвітлення поняття мотивація, визначили основні завдання кадрової політики банку, виявили структуру зовнішніх факторів мотивації праці та визначили взаємозв'язок мотивів та стимулювання в управлінні персоналом.

2. Проаналізовано діяльність АТ «УкрСіббанк» та проведено аналіз діяльності персоналу. Однією із підприємницьких структур в Україні, яка динамічно розвивається і займає лідируючі позиції сьогодні на ринку банківських послуг є АТ «УкрСіббанк». УкрСиббанк BNP Paribas Group визнано одним з найбільших банків України - входить до складу найбільшої міжнародної фінансової групи BNP Paribas з всесвітньої репутацією. Їй належать 84,99% акцій.

Згідно із штатним розкладом банку АТ «УкрСіббанку» на 2018р. в організації числиться 8798 осіб. У 2017 році, порівняно з попереднім періодом, чисельність чоловіків зменшилась на 552 особи (19,3%), а жінок на 997 осіб, тобто на 12,8%. В 2018 році чисельність чоловіків зменшилась ще на 202 особи (8,8%), а чисельність жінок в порівнянні з 2017 роком зменшилась лише на 1% або на 69 особи.

3. Виходячи з аналізу встановлено, що в 2017 та в 2018 роках, порівняно з попередніми періодами, значно збільшилась чисельність молодих працівників віком до 30 років.

Увагу привертає плинність персоналу, яка на підприємстві становить

10-13%, при цьому нормальною вважається плинність до 5%. Також негативним явищем є те, що плинність персоналу постійно зростає, і хоч плинність зростає невеликими темпами, все одно це означає, що банк додатково витрачає зайві кошти на пошук, найм та навчання нових працівників. Збільшення плинності персоналу на підприємстві відображається у всіх сферах функціонування організації та знаходить своє відображення в погіршенні економічних показників діяльності банку.

Проблеми плинності персоналу присутня у АТ «УкрСиббанку» за нашими дослідженнями вона перевищує норму, а отже є необхідність для вирішення цієї проблеми за рвхунок мотивації персоналу.

5. Проаналізовано зарубіжний досвід мотивації персоналу. Аналізування моделей мотивації трудової діяльності розвинених країн показав, що система мотивування праці не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Сьогодні основним мотивуючим чинником працівників вітчизняних підприємств є бажання мати гарантовану заробітну плату.

6. Удосконалено систему мотивації персоналу. Пропонується для побудови ефективної системи мотивації персоналу в АТ «УкрСиббанк» пропоную дослухатися думок працівників і проводити анкетування нами розроблено акнкету для визначення потреб і провели анкетування у відділенні банку.

За результатами анкетування та попередніх досліджень, нами розроблено удосконалену систему мотивацію персоналу банку за рахунок таких заходів: мотивація на прикладі спіробітника. Важливим у мотивації є її прояв; врахування думок співробітників банку; підвищення командного духу; чіткий розподіл обов'язків. Важливим у банківській роботі є чіткий; підвищення заробітної плати. Ми живемо у світі грошової мотивації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Менеджмент у державних організаціях – Цуруль О. А. Менеджмент: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2002. 142 с.
2. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посіб. К.: центр учбової літератури, 2009. 231 с.
3. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Затверджено МОН., 2008. 518 с.
4. Лук'янов, В. О. Банківський менеджмент: навч. посібник. К. : центр учбової літератури, 2011. 447 с.
5. Красношарпа В. В. Управління людськими ресурсами: [курс лекцій]. URL:- <http://studentbooks.com.ua/content/view/113/42/1/0/> (дата звернення 1.10.2019р.).
6. Богиня Д.П., Куліков Г.Т. Конкурентоспроможність робочої сили в системі соціально-трудових відносин: монографія. К. : Ін-т економіки НАН України, 2003. 354 с.
7. Петюх В.М. Управління персоналом: навч.-метод посібник для самостійного вивчення дисципліни. К: КНЕУ, 2000. 211 с.
8. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці: підручник. К.: КНЕУ, 2003. 188 с.
9. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2015. 224 с.
10. Крушельницька О. Управління персоналом: навчальний посібник К.: Кондор, 2008. 304 с.
11. Новікова А. Подбор персонала: правильные решения // Менеджер по персоналу. 2007. №3. С. 22-28.

12. Кучинський В., Крамський Д. Розробка та застосування якісних нормативів праці як основа підвищення ефективності роботи підприємства. Бізнес Інформ. 2013. № 4. С. 293–298
13. Савченко В. Управління розвитком персоналу: навч. посіб.: М-во освіти і науки України, Київський нац. економ. ун-т. К.: КНЕУ, 2008. 351 с.
14. Діловеспілкування: навч. посіб. Красноармійськ: КПДонНТУ, 2009. с.380
15. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. К. : Нічлава, 2011. 624 с.
16. Офіційний сайт «АТ «УкрСіббанк»». URL: – Режим доступу: <https://my.ukrsibbank.com/> (дата звернення 1.09.2019 р.)
17. Методи підбору персоналу : підручник / Р.О. Котов, К.Р. Булава. Київ : ЦУЛ, 2014. 395 с.
18. Магура М. І. Пошук і відбір персоналу. М.: «Бізнес-школа «Інтел – Синтез », 2008. 154с.
19. Рибаківа Т.О., Амеліна І.В. Адаптація системи управління персоналом промислового підприємства до умов функціонування на зовнішньому ринку. Управління проектами та розвиток виробництва. 2013. № 3. С. 18–26.
20. Степанова Е.Р. Система показників стимулюючого характеру та її вплив на змінну частину заробітної плати. Економіка розвитку. 2013. № 2 (66). С. 1–3.
21. Управління персоналом : підручник / М.М. Лапітова та ін. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2016. 524 с.
22. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади : монографія. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 196 с.
23. Новікова А. Подбор персонала: правильные решения. Менеджер по персоналу. 2009. №4. С. 38-45.

24. Крамаренко В. Управління персоналом на підприємствах: навч. посібник К.: ЦУЛ, 2010. 300 с.
25. Кучинський В., Крамський Д. Розробка та застосування якісних нормативів праці як основа підвищення ефективності роботи підприємства. Бізнес Інформ. 2013. № 4. С. 293–298.
26. Якобчук В. П., Богоявленська Ю. В., Тищенко С. В. Історія економіки та економічної думки : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2015. 476 с.
27. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник М.: Банки и Биржи, ЮНИТИ, 2008. 480 с.
28. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навчальний посібник. – Київ: КНЕУ, 1998. 224с.
29. Тюльпанов А. Зарубежный опыт управления персоналом. Управление персоналом. 2008. 115с.
30. Система мотивации персонала в США. URL: http://globalteka.ru/books/doc_details/975-----.html (дата звернення 12.10.2019 р.)
31. Велекор В.Н. Мотивація персоналу. Київ: УБС. 2011. 325с.
32. Коротун А.А. Мотивація і управління. Навч. посіб К.: КНЕУ, 2012. 451 с.
33. Крамаренко В. Управління персоналом фірми: навч. К.: ЦУЛ, 2010. 300 с.
34. Запровадження сучасних систем управління / [Паракуда В., Огірко Р., Сухенко А., Шишкіна Л.] // Стандартизація. Сертифікація. Якість. — К.: Держспоживстандарт України, 2008. — №3. — С. 47-51.
35. Штепа О.С. Особливості загальної компетентності та її діагностика. Практична психологія та соціальна робота. 2011. № 10. С. 39–49.
36. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. Навч. посіб К.: КНЕУ, 2010. 351 с.

37. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. К.: КНЕУ, 2005. 435с.
38. Андрєєва Г.І. Економічний аналіз: навч.-метод. посіб. – К.: Знання, 2008. 263 с.
39. Управління персоналом: навч. посібник. В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. К.: Кондор, 2012. 310 с.
40. Ожиганова М. І. Управління персоналом: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2014. 187 с.
41. Сухарський, В. С. Менеджмент: теорія, методологія, практика Т.: Астон, 2008. 415 с.
42. Пархоменко Н. А. Мотивація персоналу. Науковий вісник ЛНАУ. 2010. С.172-180
43. Щекин Г.В. Теория социального управления: Монография К., 2000. С. 408-424.
44. Резніченко С.М. Розвиток управління персоналом в Україні: проблеми та перспективи. Проблеми розбудови державності України: духовність, економіка, освіта, екологія. Зб. наук. пр. Кіровоград: КІСМ. 2008. С.83-88.
45. Якушевский Е. Л. Система управления персоналом URL: <http://www.pmpofy.ru/content/rus/110/1106-article.asp>.(дата звернення 25.10.2019 р.)
46. Кузьмін, О. Є. Основи менеджменту»: підручник К.: Академвидав, 2003. 416с.
47. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2010. 296 с.
48. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: Професіонал, 2006. 512с.
49. Шипуліна В. О. Новітні підходи до залучення кадрових. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 3. С. 111-117.

50. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: адаптация, мотивация М.: Экзамен, 2004. 414 с.
51. Кулініч О. І. Психологія управління. Львів: Львівський національний університет ім. І. Франка, 2007. – с. 126.
52. Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.
53. Рудьєв В. А. Управління персоналом: навч. посібник К.: Кондор, 2012. 310 с.
54. Разинькова О. П. Управління персоналом підприємства в умовах нестабільного виробництва: монографія. Твер: ТДТУ, 2006. 144 с.
55. Михайлова Л.І. Управління персоналом. навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

ДОДАТОК А

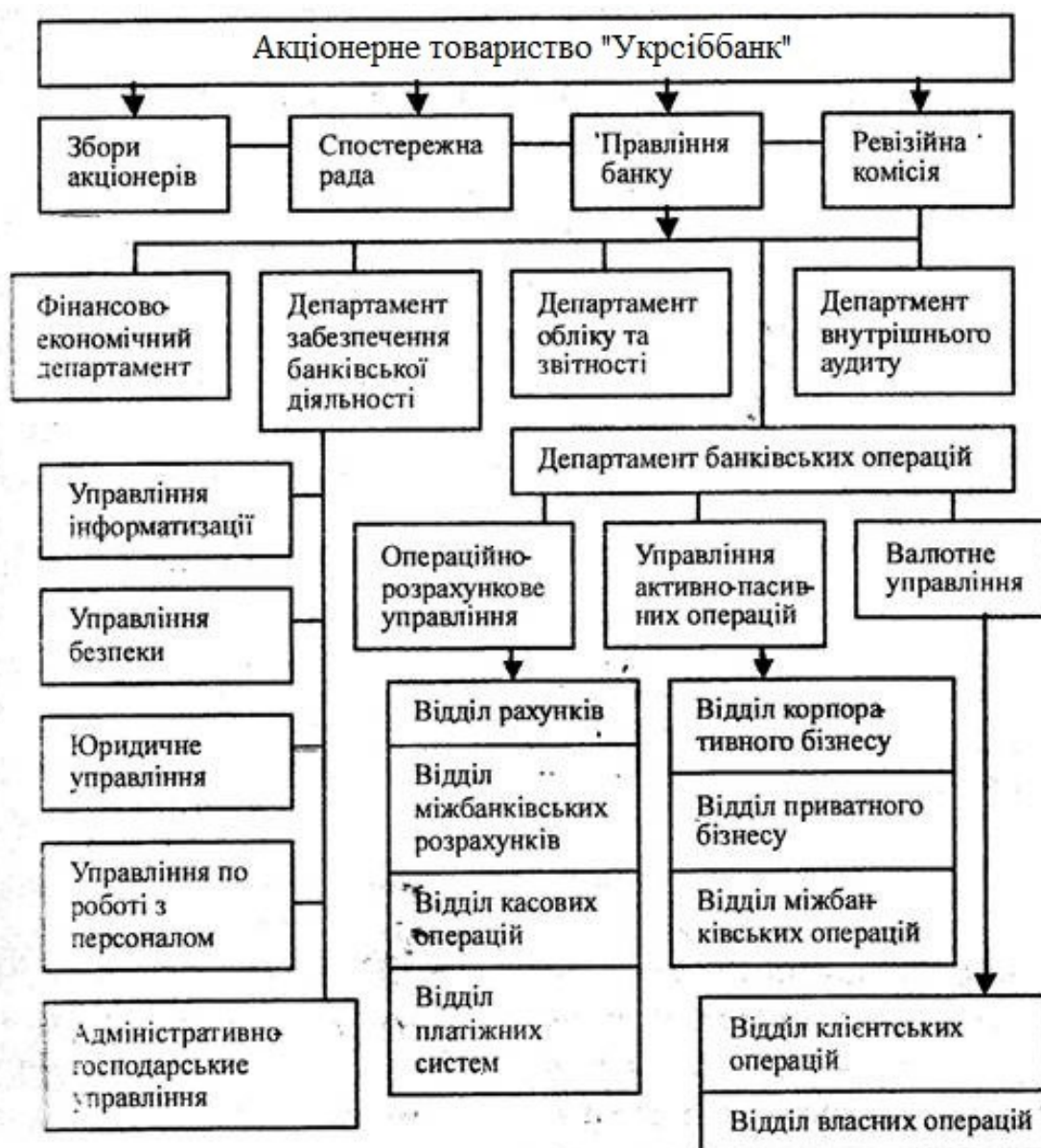


Рисунок А.1 – Організаційна структура АТ «Укрсіббанк»

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Показники руху персоналу АТ «УкрСиббанку» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2016	2017	2018	2017	2018	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	10618	9069	8798	-1549	-271	-14,6	-2,9
Чисельність звільнених працівників з роботи за календарний рік	2358	1287	2016	-1071	725	-45,4	56,3
Чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням без поважних причин та внаслідок порушення трудової дисципліни	1136	943	1111	-193	168	-16,9	17,8
Чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням без поважних причин та внаслідок порушення трудової дисципліни (серед працівників, що пропрацювали на підприємстві менше 1 року)	142	118	139	-24	21	-16,9	17,8
Чисельність прийнятих працівників за календарний рік	821	1007	1317	186	310	22,7	30,8
Коефіцієнт обороту по прийому	0,08	0,11	0,15	0,03	0,04	-	-
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,22	0,14	0,15	-0,08	0,01	-	-
Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,30	0,25	0,38	-0,05	0,13	-	-
Коефіцієнт змінюваності	0,08	0,14	0,15	0,06	0,01	-	-
Коефіцієнт плинності персоналу	0,10	0,11	0,13	-0,01	0,03	-	-
Коефіцієнт плинності серед працівників, що пропрацювали на підприємстві рік	0,013	0,013	0,016	0	0,003	-	-

ДОДАТОК В

Анкета задоволення потреб співробітників банку

1. Чи задоволені Ви своєю роботою?

1. Та
2. Не зовсім
3. Немає
4. Важко відповісти

2. Якщо не задоволені, то що Вас не влаштовує у Вашій роботі?

1. Робота не цікава
2. Робота не престижна
3. Низько оплачується
4. Робота не відповідає отриманій спеціальності
5. Інше (напишіть)

3. Чи відповідає виконувана Вами робота Вашої кваліфікації?

1. Моя кваліфікація вище, ніж цього вимагає робота
2. Моя кваліфікація цілком відповідає вимогам роботи
3. Моя кваліфікація нижче, ніж цього вимагає робота
4. Важко відповісти

4. Як Ви оцінюєте психологічний клімат у Вашому колективі?

1. Дуже хороший
2. Нормальний
3. Задовільний
4. Незадовільний
5. Важко відповісти

5. Які сторони службової діяльності найбільш привабливі для Вас?

1. Можливість приносити користь суспільству
2. Можливість творчо працювати

3. Можливість керувати колективом

4. Можливість реалізувати себе в цій галузі

5. Можливість широкого спілкування з колегами та клієнтами

6. Можливість працювати без шкоди для здоров'я

7. Можливість службового зростання

8. Прагнення виконувати високооплачувану роботу

9. Інше (напишіть)

6. Чи влаштовує Вас той розмір заробітку, який Ви отримуєте?

1. Та
2. Немає
3. Коли як
4. Важко відповісти

7. Чи завжди Ви точно знаєте, за які додаткові результати отримуєте премії?

1. Так, завжди знаю
2. Знаю іноді
3. Не знаю ніколи

8. Чи повною мірою Ви реалізуєте свої здібності (знання, вміння, навички) на роботі?

1. Так, в повній мірі
2. Частково, більше 50% наявного потенціалу
3. Частково, менш 50% наявного потенціалу
4. Важко відповісти

9. Якщо Ви не в повній мірі реалізуєте свої здібності на роботі, то чому?

1. Низький оклад
2. Немає зв'язку між розміром оплати праці і результатами роботи, моєї кваліфікацією і професіоналізмом
3. Немає моральної зацікавленості (просування за посадою, самореалізації тощо.)
4. Немає необхідності використовувати в повній мірі мої інтелектуальні та фізичні здібності на роботі
5. Інше (напишіть)

10. Якою мірою Ви задоволені системою морального стимулювання (грамоти, усна похвала, позитивна запис у трудову книжку тощо)?

1. Цілком
2. В основному
3. Не задоволений

11. Оцініть, будь ласка, умови для подальшого просування:

1. Хороші
2. Задовільні
3. Погані
4. Важко відповісти

12. Чи мають місце у Вашій роботі такі фактори, як:

1. Монотонність, одноманітність
2. Нерівномірна завантаженість протягом дня (місяця, року)
3. Високий ступінь відповідальності за прийняті рішення
4. Боязнь зробити помилку
5. Часті конфліктні ситуації
6. Тривала робота на комп'ютері
7. Часта робота в режимі понаднормового часу

13. Як Ви оцінюєте умови Вашої праці (комфорт, технічна оснащеність)?

1. Добре
2. Нормально
3. Задовільно
4. Незадовільно
5. Важко відповісти

14. Чи часто Ви відчуваєте негативні психічні стани, пов'язані з Вашою роботою?

1. Досить часто
2. Іноді
3. Рідко
4. Практично ніколи
5. Важко відповісти

15. Вкажіть Ваш вік:

1. 18 - 25 років
2. 26 - 40 років
3. 41 - 60 років

ДОДАТОК Г



Рисунок Г.1 – Фактори плинності кадрів

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Ткаченко Віра Миколаївна, студентка 2 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, освітня програма Управління персоналом та економіка праці, адреса електронної пошти veranik98@mail.ru, підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «роботи «Удосконалення системи мотивації персоналу АТ «Укрсиббанк» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що – визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям *академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи*, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ Ткаченко В.М.

Дата _____ Підпис _____ Малтиз В.В.