

Міністерство освіти та науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут післядипломної освіти
Кафедра менеджменту та адміністрування

Плисюк Олена Володимирівна

УДК 331.108:103.3

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**Управління процесом мотивації персоналу сфери банківських
послуг**

Менеджмент та адміністрування

(назва освітньої програми)

073 – Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Плисюк О.В.

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Вербовська Л.С., к.е.н., доц.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

проф. І. П. Кінаш

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

доц. ., к.е.н., доц.

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Івано-Франківськ – 2024

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут післядипломної освіти

Кафедра Менеджменту та адміністрування

Освітній рівень другий (магістерський) рівень вищої освіти

Спеціальність 073 – Менеджмент

Затверджую

Завідувач кафедри

Полянська А. С.

“ ” 2023 р.

З А В Д А Н Н Я

НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Плисюк Олені Володимирівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління процесом мотивації персоналу сфери банківських послуг

Керівник магістерської роботи к.е.н., доц. Вербовська Л.С.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « » 2023 р. №

2. Строк подання студентом роботи 2024

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі акти, публічна інформація про результати діяльності підприємства, статут .

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ. РОЗДІЛ I. Теоретичні основи мотивації персоналу в сфері банківських послуг. РОЗДІЛ II. Діагностика процесу мотивації персоналу сфери банківських послуг. РОЗДІЛ III. Пропозицій щодо покращення управління процесу мотивації персоналу сфери банківських послуг. Висновки. Перелік використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Слайд 1. Універсальні цілі суб'єкта господарювання та Процес мотивації персоналу

Слайд 2. Категоріальний апарат визначення поняття «мотивація працівників банківського сектору за ціннісними орієнтаціями»

Слайд 3. Діяльність комерційних банків в Україні

Слайд 4. SWOT-аналіз системи управління персоналом АТ «Idea Bank»

Слайд 5. Структура системи мотивації працівників АТ «Idea Bank»

Слайд 6. Пропозицій щодо покращення управління процесу мотивації персоналу сфери банківських послуг

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ	01.10.2023	виконано
2	РОЗДІЛ ІІ. ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СФЕРИ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ	01.11.2023	виконано
3	РОЗДІЛ ІІІ. ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СФЕРИ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ	10.12.2023	виконано
4	Висновки Перелік використаних джерел	10.01.2024	виконано

Студент

Плисюк О.В.
 Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи

Вербовська Л. С.
 Особистий підпис Розшифрування підпису

РЕФЕРАТ

В сучасному світі мотивація персоналу є головним фактором, що спонукає персонал працювати задіюючи всі свої резерви, потенціал, знання задля більшої самовіддачі та націленості на результат.

Під мотивацією як функцією управління розуміється процес, що здійснюється менеджерами, та полягає у виявленні мотивів і розроблені стимулів до діяльності для досягнення індивідом, як особистих цілей, так і цілей організації.

Метою дослідження є розробка пропозицій щодо покращення управління процесу мотивації персоналу сфери банківських послуг.

Для досягнення поставленої мети, необхідно вирішити наступні **завдання**:

- 1 Вивчити сутність поняття «мотивація» та її різновиди.
- 2 Діагностувати управління процесом мотивації персоналу працівників сфери банківських послуг, визначити недоліки мотивації персоналу банку.
- 3 Розробити пропозиції щодо покращення процесу мотивації персоналу сфери банківських послуг.

Об'єктом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти управління процесом мотивації персоналу.

Предметом дослідження є управління процесом мотивації персоналу в АТ «Idea Bank».

Ключові слова: мотивація, управління, процес, банківська сфера.

ABSTRACT

In today's world, staff motivation is the main factor that prompts staff to work using all their reserves, potential, and knowledge for greater self-sacrifice and focus on results.

Motivation as a function of management is understood as the process carried out by managers, and consists in identifying motives and developing incentives for activity for the individual to achieve both personal goals and organizational goals.

The purpose of the study is to develop proposals for improving the management of the process of motivating personnel in the field of banking services.

To achieve the goal, the following tasks must be solved:

- 1 To study the essence of the concept of "motivation" and its varieties.
- 2 To diagnose the management of the process of motivation of employees in the field of banking services, to determine the shortcomings of the motivation of the bank's staff.
- 3 Develop proposals for improving the process of motivating staff in the field of banking services.

The object of the study is the theoretical, methodical and practical aspects of managing the process of personnel motivation.

The subject of the study is the management of the staff motivation process at Idea Bank JSC.

Keywords: motivation, management, process, banking sphere.

ЗМІСТ

	стор.
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ	8
1.1 Сутність та значення поняття мотивації персоналу	8
1.2 Цінність, як основна складова мотивації працівників	15
1.3 Нематеріальна мотивація персоналу	20
Висновок до 1-го розділу	23
РОЗДІЛ ІІ. ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СФЕРИ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ	24
2.1 Аналіз загального стану банківської системи України в умовах воєнного стану	24
2.2 Дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування банківської сфери України	29
2.3 Аналіз рівня управління мотивації персоналу АТ «Idea Bank»	36
Висновок до 2-го розділу	48
РОЗДІЛ ІІІ. ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СФЕРИ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ	50
3.1 Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації в АТ «Idea Bank»	50
3.2 Організаційні принципи реформування процесу мотивації в АТ «Idea Bank»	58
3.3 Ефективність запропонованих заходів в АТ «Idea Bank»	64
Висновок до 3-го розділу	65
ВИСНОВКИ	66
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

					МР.МН - .00.00.000 ПЗ			
Зм.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата	Управління процесом мотивації персоналу сфери банківських послуг			
Розроб.		Плисюк О. В.						
Перевір.		Вербовська Л.С.						
Реценз.								
Н. Контр.		Вербовська Л.С.						
Затверд.		Кінаш І.П.			МНмз-22-1			

ВСТУП

В сучасному світі мотивація персоналу є головним фактором, що спонукає персонал працювати задіюючи всі свої резерви, потенціал, знання задля більшої самовіддачі та націленості на результат. В банківській сфері створено достатню кількість різних інструментів для використання матеріальної мотивації, зазначимо, що для більшої кількості працівників мотивація перестає бути ключовим стимулом для ефективної роботи, що змушує керівників шукати інші способи заохочення. Грамотно вибудовані процеси мотивації дозволяють суб'єкту господарювання не тільки значно підвищити продуктивність праці працівників, а й сформувати сприятливу атмосферу в команді/колективі, підвищити лояльність персоналу до багатьох процесів, знизити плинність кадрів, створити належні умови праці та відпочинку, як для працівників, так і споживачів послуг.

В загальному розумінні мотивація – це спонукання людей до активної діяльності; процес свідомого вибору людиною певної лінії поведінки, що має призвести до задоволення її потреб та інтересів.

Під мотивацією як функцією управління розуміється процес, що здійснюється менеджерами, та полягає у виявленні мотивів і розроблені стимулів до діяльності для досягнення індивідом, як особистих цілей, так і цілей організації.

Метою дослідження є розробка пропозицій щодо покращення управління процесу мотивації персоналу сфери банківських послуг.

Для досягнення поставленої мети, необхідно вирішити наступні **завдання**:

- 1 Вивчити сутність поняття «мотивація» та її різновиди.
- 2 Діагностувати управління процесом мотивації персоналу працівників сфери банківських послуг, визначити недоліки мотивації персоналу банку.
- 3 Розробити пропозиції щодо покращення процесу мотивації персоналу сфери банківських послуг.

Об'єктом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти управління процесом мотивації персоналу.

Предметом дослідження є управління процесом мотивації персоналу в АТ «Idea Bank».

У ході роботи було використано такі **методи дослідження**: аналіз, узагальнення, порівняльний аналіз, опис, мозковий штурм та факторний аналіз, за допомогою яких було опрацьовано теоретичні аспекти мотивації банківського персоналу та особливості процесу мотивації АТ «Idea Bank», а також надано рекомендації щодо її подальшого вдосконалення.

Теоретичною та методичною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з теорії мотивації, а також практиків сфери банківських послуг, законодавчі акти і постанови Верховної Ради України, Національного банку України, методичні рекомендації з оцінки рівня діяльності банків.

Наукова новизна роботи полягає в наданні пропозицій щодо покращення процесу мотивації працівників сфери банківських послуг з урахуванням специфіки банківської праці та практичного досвіду інших суб'єктів господарювання.

Практичне значення отриманих результатів полягає в наданні пропозицій щодо покращення процесу мотивації персоналу АТ «Idea Bank» з метою підвищення та ефективності діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел. Загальний обсяг роботи викладено на 71 сторінці основного тексту.

Робота містить 13 рисунків, 14 таблиці. Перелік використаних джерел включає 51 найменування.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

1.1 Сутність та значення поняття мотивації персоналу

Багато було сказано та написано про мотивацію менеджерів з персоналу керівництвом прямо чи опосередковано іншими. Таким чином, метою цього розділу є оцінка цих попередніх записів і визначення попередніх досягнень у цій галузі, а також розкриття того, які внески є бажаними. В даному розділі намагатимемося детально пояснити, як керівництву установи мотивувати персонал, а саме: концепція мотивації, визначення, внутрішня мотивація та задоволення, наслідки та застосування відповідних теорій, мотивація та задоволення від роботи, обґрунтування роботи та продуктивність, а теорія Фредеріка Герцберга про задоволеність роботою, мотивація працівників, досягнення більшої задоволеності роботою в промисловості тощо.

Мотивацію та вмотивованість часто плутають або ототожнюють одне з одним. Важливо розуміти, що ці два поняття хоч і пов'язані між собою, але стосуються різних явищ. Створюючи систему мотивації на підприємстві, необхідно мати базові знання з психології управління та вміти вказати на відмінності між цими термінами. Глибоке розуміння цих питань дає можливість знайти ефективний спосіб впливу на працівників з метою підвищення їхньої продуктивності. Роботодавець чи керівник не завжди усвідомлює, на що він насправді впливає: мотивує чи бути мотивованим.

Уперше термін «мотивація» було наведено А. Шопенгауером у статті «Чотири принципи достатньої причини». У сучасній літературі мотивація трактується досить широко. В одному випадку – це сукупність факторів, що спрямовують та визначають поведінку, при цьому шляхи досягнення активності залишаються поза увагою; в іншому – це сукупність мотивів. Мотив (англ. motive) – це усвідомлена спонукальна причина, основа, підстава до якоїсь дії чи вчинку [1].

Мотивація - це внутрішній процес у свідомості людини, який регулює її поведінку, впливаючи на досягнення певного результату. Мотивація має характер механізму, який регулює і запускає виконання певних дій. Цей процес відбувається несвідомо. [2]

Роботодавець в першу чергу контролює процес мотивації, оскільки сам обирає стимули для активізації мотивації своїх працівників. Використання фінансового стимулу зазвичай є найефективнішим методом впливу на людей, які працюють. Здебільшого працівники хочуть, щоб їм платили більше, тому вони докладають більше зусиль, щоб отримати надбавку або премію. Фактори, що не пов'язані з заробітною платою, також впливають на поведінку при наймі на роботу. Безкоштовне медичне обслуговування, мультиспортивна картка або можливість брати участь у тренінгах спонукають людей працювати старанніше і досягати кращих результатів.

Роботодавець через систему мотивації або заохочень також має можливість опосередковано впливати на мотивацію працівника. Однак, чи буде активована мотивація людини, залежить від самої людини, яку мотивують, і привабливості можливих винагород.

Питання поняття мотивації та її походження сягає XIX ст., а розвинув і започаткував ідею промислового управління та контролю Генрі Файоль (1841 – 1925). Хоча деякі аналітики помітно виявили практику мотивації в США. Інша школа думки представила Ф. В. Тейлора (1875–1915) як одного з оригінальних прихильників принципів мотивації. Було виявлено, що ця програма була в розпалі приблизно в 1930 році в Сполучених Штатах Америки, коли вони мали те, що економічно називають революційною економікою. Мотивація, як і будь-який інший основний інструмент продуктивності, набула такого пріоритету у багатьох країнах світу.

Питання щодо визначення мотивації здаються нескінченною ситуацією, яка все ще потребує співпраці та компромісу різних авторів, письменників та професіоналів.

Кейт (1984) визначив мотивацію як сприятливе або несприятливе

ставлення працівників до своєї роботи. По суті, це виражає ступінь узгодженості між очікуваннями та рівнем згоди у винагороді, яку забезпечує робота. Деякі вчені-біхевіористи висловили думку, що оскільки задоволеність роботою включає очікування, вона пов'язана з теорією справедливості, психологічним контрактом і мотивацією [44].

Далтон (1999) з іншої точки зору зазначив, що мотивація може стосуватися людини або групи і може бути застосована до роботи окремої людини. Це положення закликає підтвердити точку зору Обасекі (1996), де він зауважив, що мотивація є задоволеністю життям [43].

Наслідком вищезазначеного положення є те, що характер роботи людини впливає на його оточення, робота справді впливає на почуття людини на роботі.

Подібним чином, оскільки робота є важливою частиною життя, мотивація впливає на загальну задоволеність життям. Він також вважав, що задоволення виникає через складний набір обставин так само, як і мотивація. Це, однак, посилює той факт, що в задоволеності роботою відбулося б значне зростання певного індексу кадрових проблем протягом певного періоду часу. З наведеного вище положення просто випливає, що задоволення – це не те саме, що мотивація.

Згідно з Лютенсом (1983), задоволення - це ставлення, внутрішній стан пізнання, тоді як мотивація - це процес. Це, звісно, пояснює, чому режим вмісту, особливо режим Герцберга, має більше спільного із задоволенням. Відповідно до Джонса, Джордж і Хіллс (2000) визначають мотивацію як фізичну силу, яка визначає напрямок поведінки людини, рівень зусиль людини та рівень наполегливості людини перед обличчям перешкод. Венді Пан, «Надає причину, стимул, ентузіазм або інтерес, що викликає певну дію чи певну поведінку». С. Холл вважає, що мотивація – це процес, у якому члени групи намагаються досягти впливу на організацію через лояльність і відданість [50].

У своїй праці «Мотивація праці персоналу в сучасних умовах (організаційно-управлінський аспект)» П.З. Капустянський акцентує увагу на тому, що мотивація — це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни

за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів [3].

Покропивний С. В. розглядає мотивацію як систему, що характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, що стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей підприємства [4].

Таким чином, провівши аналіз підходів вчених до визначення наукової дефініції «мотивація», можна зробити висновок: мотивація-це система сил, які спонукають людину вести себе певним чином. Це найважливіший фактор у процесі управління людськими ресурсами, оскільки він значно визначає результати роботи, і в той же час він невлотимим. Мотивація може бути, як ззовні, так і самопобудженням самої особи. Слід підкреслити, що за кожною дією людини стоїть той, чи інший мотив та стимул. Проблема виникає, коли працівник недостатньо або неправильно мотивований на роботу. Саме з них починається процес мотивації. Універсальні цілі системи мотивації представлені на рисунку 1.1 [5].

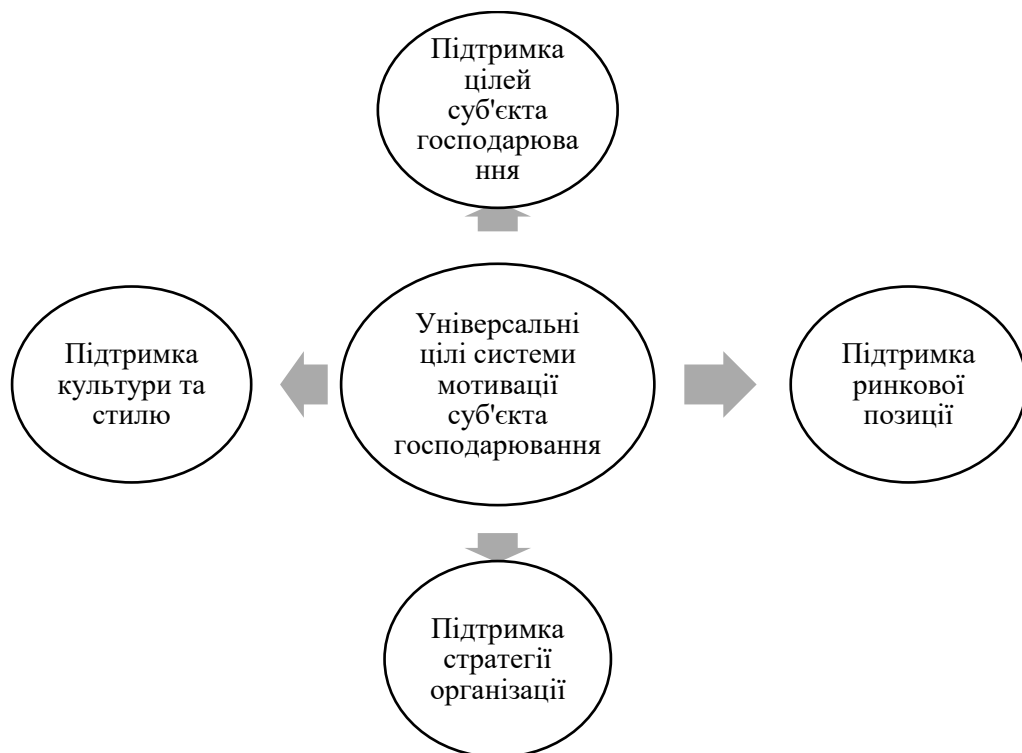


Рисунок 1.1 - Універсальні цілі суб'єкта господарювання [5]

Поведінка співробітника – це дуже складний процес, і часто виникають

труднощі з визначенням проблеми і її рішенням. Працівник може виконувати завдання з максимальними зусиллями, працювати з такою інтенсивністю, щоб уникнути вмовляння або звести свої зусилля до мінімуму. Метою менеджера є збільшення частоти виникнення цих перших установок і обмежити виникнення поведінки останнього типу. Щоб ці бажані відносини працівників були застосовні до їх повсякденній роботі, необхідно звернути увагу на потреби підлеглих.

Мотивація персоналу включає в себе ряди визначень і понять, які тісно взаємодіють один з одним. Для більш чіткого розуміння процесу мотивації розглянемо схему процесу мотивації персоналу (рис. 1.2).

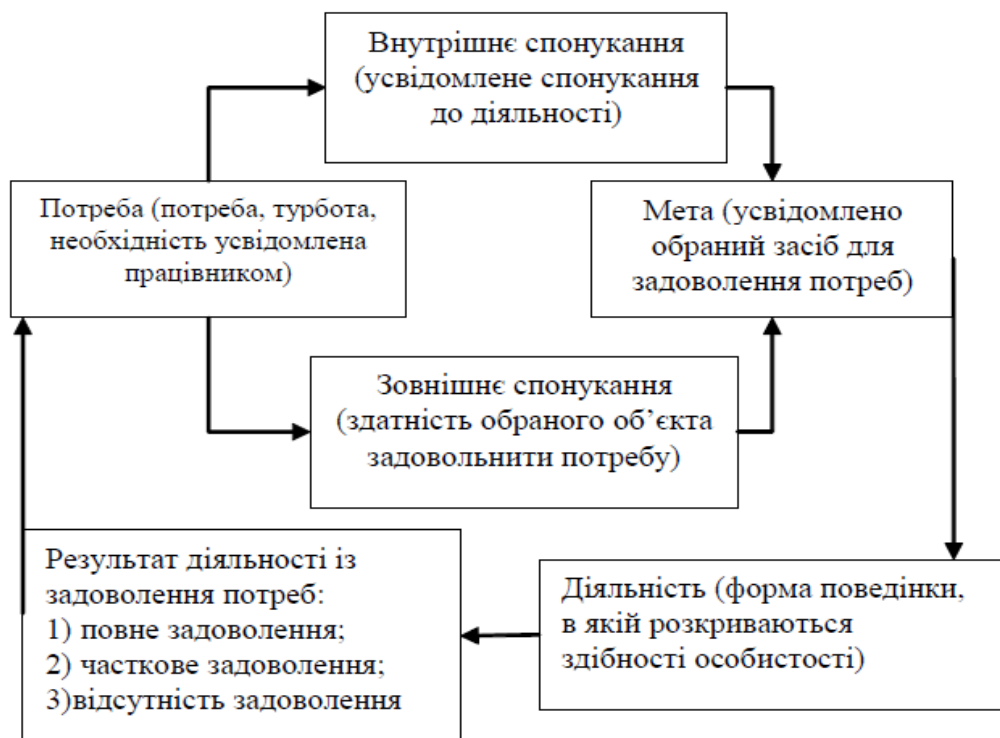


Рисунок 1.2 - Процес мотивації персоналу [6]

Мотивація завжди впливає на систему, яка аналізує та класифікує сприятливість чи несприятливість роботи працівників в організаціях та інших пов'язаних органах, які сильно запозичують практику мотивації для досягнення поставлених цілей прямо чи опосередковано. Таким чином, для досягнення цілей нашого дослідження розглянемо мотивацію та її вплив на продуктивність персоналу в банківському секторі.

Людина постійно порівнює свої потреби з можливістю їх задоволення яким-небудь об'єктом або умовами життєдіяльності. Чим привабливіший і очевидніший реалізація потреби з допомогою даного об'єкта, тим інтенсивніше виробнича діяльність людини з метою його привласнення. Таким чином, об'єкт діяльності включає в себе стимулюючий вплив, зовнішнє спонукання до реалізації своїх мотиваційних установок.

З'єднання внутрішнього і зовнішнього спонукання веде до реалізації мотиву в дію, тобто до практичних дій суб'єкта щодо задоволення своєї потреби. Зовнішнє спонукання, тобто можливість об'єкта задовольнити потреби суб'єкта в діяльності, і є стимул. Стимул стає таким для даного працівника лише тоді, коли він співвідноситься з потребою і породжує надію чи впевненість у можливості задовольнити її, реалізувавши свій мотив діяльності.

Стимул — це основний елемент управління людськими ресурсами компанії, який є зовнішнім спонуканням до діяльності. Саме стимули переводять потреби і інтереси у мотиви, тобто в особистісну смислову причину вчинків, особисту зацікавленість.

Основним і універсальним мотивуючим чинником для працівника є рівень заробітної плати, оскільки гроші є засобом, який може забезпечити реалізацію багатьох його потреб.

Гроші — це символ таких базових потреб, як сила і влада над власною долею, життям, свободою. Отже, якщо людина на роботі не отримує необхідних коштів, не забезпечується його свобода [8]. Проте співробітник більш за все може бути демотивований не стільки невисокою зарплатою, скільки відчуттям несправедливості, коли колеги, які виконують роботу гірше, при цьому отримують нарівні з ним або навіть більше.

Окрім фінансового боку, для співробітників є дуже важливим кар'єрне зростання. Якщо навіть робота буде цікавою, високооплачуваною, але без подальшого просування, то втримати хорошого фахівця з великими планами на майбутнє практично неможливо.

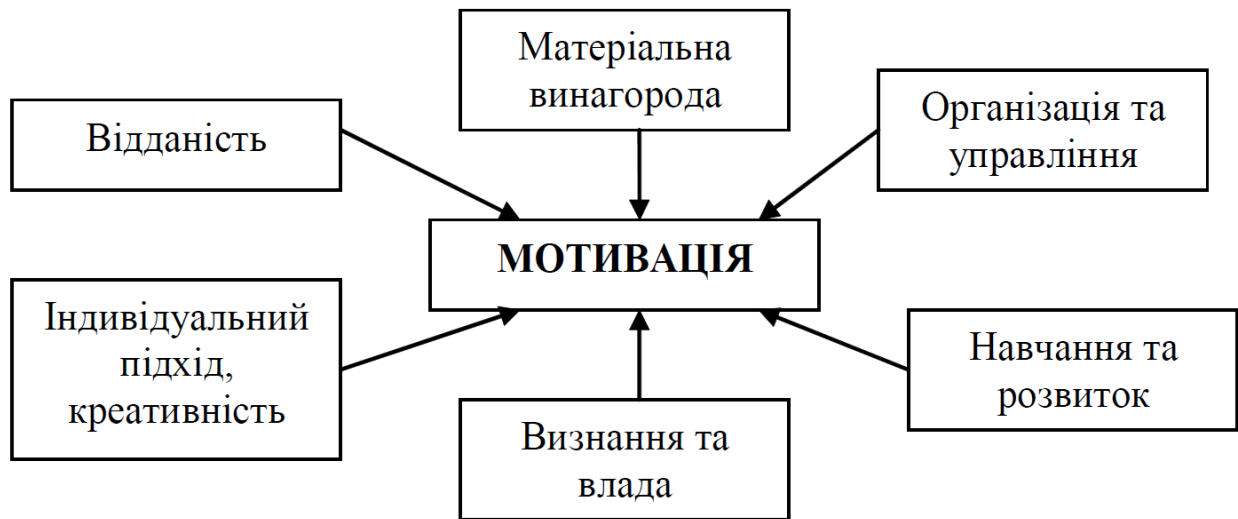


Рисунок 1.3 - Структура системи мотивації працівників банку [6]

Розглянемо класифікацію методів мотивації персоналу. В. П. Сладкевич мотиваційні методи класифікує по об'єктах мотивації, використовуваним стимулам, видам потреб, спрямованості [7]:

– по об'єктах мотивації розглядаються методи, спрямовані на колектив, окремих співробітників, жінок, початківців співробітників, досвідчених фахівців;

– в залежності від стимулів виділяються економічні методи та неекономічні методи, що підрозділяються, у свою чергу, на організаційні та морально-психологічні.

В таблиці 1.1 представимо інструменти мотивації працівників.

Таблиця 1.1 – Мотиваційні інструменти [40-47]

Інструменти	Опис
економічні	заробітна плата, премії, матеріальна допомога, позики, участь у прибутку, грошові винагороди
організаційні	участь у справах організації, мотивацію перспективою, делегування завдань і повноважень, мотивацію збагаченням змісту праці та ін.
за видами потреб (згідно теорії А. Маслоу)	методи, за допомогою яких менеджери можуть задовольнити потреби підлеглих під час трудового процесу
спрямованості дій (відповідно теорії підкріплення)	методи позитивного підкріплення (заохочуються дії, що мають позитивну спрямованість); негативного підкріплення (заохочується відсутність дій з негативною спрямованістю); гасіння дій (відсутність підкріплення негативних і позитивних дій); покарання (припинення негативних дій)

Розглядаючи мотивацію і стимулювання персоналу, О. В. Крушельницька виділяє три групи методів: адміністративні (метод батога), економічні (метод пряника) і соціально-психологічні. До останніх вона відносить особистий приклад, соціальний захист, встановлення моральних санкцій і заохочень [7].

На думку вивказаних авторів, у визначенні поняття «мотивація працівників банківського сектору» необхідно виокремити суб'єкти мотивації, якими є мотивований суб'єкт та мотивуючий. У банківських установах суб'єктами мотивації є керівники підрозділів та провідні спеціалісти. Суб'єктами мотивації є виконавці, тобто працівники, які знаходяться на нижчому рівні в ієрархічній системі управління. Крім того, важливо виділити сам мотив або об'єкт відносин, який виступає мотивом і має певну цінність для працівника. У процесі формування сучасних підходів до управління персоналом банківської установи на основі мотивації велике значення має перелік цінностей, бажаних для працівників.

1.2 Цінність, як основна складова мотивації працівників

Мотивація – головний фактор, який визначає не тільки результат діяльності співробітників, але і сам трудовий процес. Система мотивації безпосередньо пов'язана із загальною системою цілей банківського персоналу [8]. Більшість банківських працівників безініціативні і безвідповідальні. Вони не знають загальних стратегій і цілей банку, не асоціюють себе як частину компанії. Тому для покращення рівня мотивації та результативності праці банківського персоналу важливо суттєво переглянути інструменти спонукання до праці, відмовитися від застарілих форм роботи з кадрами. Об'єктивною необхідністю є розроблення і впровадження сучасної системи стимулювання діяльності банківських працівників.

У сучасних умовах більшість банків у процесі вибору мотиваційної стратегії застосовують такі інструменти, як:

- система заохочення і стягнення, згідно з якою робітники працюють за конкретну винагороду;

– прямий та зворотний зв'язок між керівником та його підлеглими – спільне визначення цілей та завдань роботи, вирішення питань. На систему стимулювання персоналу в банках впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори [9].

До зовнішніх факторів заохочення працівників належать [9]:

1 фактори, що реалізують потенціал працівника: – максимальне делегування посадових повноважень та довіра працівнику; – залучення працівників до прийняття рішень; – підтримка нових вдалих ідей; – толерантне ставлення та допомога працівникам, які ненавмисне допустилися помилок;

2 стимулюючі фактори [9]: – формування у співробітників банку лідерських якостей; – колективний принцип організації роботи банківського персоналу; – взаємний контроль працівників банку, зацікавлених у результатах спільної праці. Внутрішня система стимулювання персоналу в банку включає так звані прийоми самомотивування, а саме: переконання, навіювання, схвалення тощо. Головна перешкода ефективної мотивації праці банківського персоналу полягає в тому, що стратегічна програма роботи з персоналом формується без достатнього аналізу співвідношення між зовнішніми чинниками мотиваційного механізму та чинниками внутрішнього вільного вибору трудової поведінки працівника банку залежно від ціннісних орієнтацій людини, її інтересів. Вибір мотиваційної стратегії сучасного банку ґрунтується на реальній ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників із підлеглими.

Варто зазначити, що поняття «цінність» знайшло широке застосування в економічній теорії, соціології, психології та увійшло до наукового обігу внаслідок формування аксіології як окремого розділу філософії. У соціології цінність розуміється як перенесення потреб чи інтересів людини на певні речі, предмети, духовні явища, надає їм певних соціальних властивостей [10].

З точки зору філософії цінність – це уявлення про свято для людини, певної групи людей чи країни в цілому [3; 49]. Більш ґрунтовне тлумачення цінностей подано в словнику: «позитивна чи негативна значущість предметів навколишнього світу для людини, класу, групи, суспільства в цілому зумовлена

не їхніми властивостями, а причетністю до сфери людського життя, інтересів і потреб, суспільних відносин; критерії та способи оцінки цієї значущості виражені в моральних принципах і еталонах ідеалу, установках, цілях» [10].

Отже, поняття «цінність» вживається у двох значеннях:

1 цінність як ідеал, еталон належного («вищі цінності», «загальнолюдські цінності»);

2 що людина особливо цінує в житті або, зокрема, в роботі, і, отже, одним із джерел мотивації поведінки індивіда є трудові цінності — це аспекти трудового життя, які важливі для працівника і за які він працює.

Отже, якщо підсумувати визначення багатьох авторів, то, мотивація — це внутрішній і зовнішній фактор, який стимулює бажання й енергію в людях постійно цікавитися роботою, роллю чи предметом, віддавати їй і докладати наполегливих зусиль для досягнення мети. Мотивація є результатом взаємодії між свідомими та несвідомими факторами, такими як інтенсивність бажання чи потреби, початкова або цінність винагороди мети та очікувань індивіда та його або її значущої особи.

Важливим елементом успішної мотивації є досягнення необхідного рівня задоволення потреб усіх суб'єктів мотиваційного процесу. Керівники в мотивації підлеглих прагнуть реалізувати інтереси банківської установи в цілому, а співробітники як цільова основа власних дій зацікавлені в задоволенні індивідуальних потреб насамперед на основі сформованих ціннісних орієнтацій. Категоріальний апарат поняття «мотивація працівників банківського сектору на основі ціннісних орієнтацій» представлений на рисунку 1.4.

При цьому управління мотивацією здійснюється з використанням таких методів [11], як: – використання грошей як головного інструменту мотивації; – розвиток почуття причетності до спільної справи; – винагорода і визнання досягнень; – участь у керівництві; – заохочення й винагорода групової роботи; – розвиток працівників тощо.

БАНК, це установа, функцією якої є кредитування суб'єктів господарювання та громадян шляхом залучення коштів підприємств, установ, організацій, населення та інших кредитних ресурсів, розрахунково-касове обслуговування народного господарства та здійснення валютних операцій за іншими банківськими операціями.

ЦІЛІ ДІЯЛЬНОСТІ:

- забезпечення присутності банківської установи в реальних секторах економіки
- Збільшення власного капіталу
- Забезпечення фінансової стійкості
- Розширення переліку банківських продуктів
- Створення системи управління ризиками
- Розробка та впровадження механізму управління персоналом.

МОТИВАЦІЯ, це процес управління поведінкою людини на основі сукупності внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, спрямованих на підвищення зацікавленості в досягненні певних особистих та організаційних цілей шляхом інтенсифікації дій та підвищення продуктивності.

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ НА ОСНОВІ ЦІННІСНИХ ОРІЄНТАЦІЙ, це процес формування суб'єкта мотивації системи рушійних сил, які спонукають суб'єкта мотивації до дій, спрямованих на досягнення як особистих цілей, так і цілей банківської установи в цілому з урахуванням ціннісних орієнтацій банківської діяльності працівників установ з метою розвитку банківського сектору та створення сприятливих умов для задоволення потреб суб'єктів господарювання в отриманні сучасних банківських послуг.

Суб'єкти мотивації:

- Керівники відділів та провідні спеціалісти;
- Працівники відповідних підрозділів.

Об'єкти мотивації

- Ціннісні орієнтації співробітників
- Задоволення фізіологічних потреб
- Задоволення потреб у безпеці для створення впевненості в майбутньому
- Задоволення соціальних потреб
- Задоволення потреби в повазі
- Задоволення потреби у самовираженні

Значення цінностей як ідеал, еталон належного («вищі цінності», «загальнолюдські цінності»); що людина особливо цінує в житті або, зокрема, в роботі, і, отже, одним із джерел мотивації поведінки індивіда є трудові цінності – це аспекти трудового життя, які важливі для працівника і заради яких він працює.

Удосконалено автором на основі [12]

Рисунок 1.4 - Категоріальний апарат визначення поняття «мотивація працівників банківського сектору за ціннісними орієнтаціями»

Основними завданнями банків як фінансових установ є: забезпечення присутності банківської установи в реальних секторах економіки та створення умов для збільшення частки комерційного банку на ринку банківських послуг

як у роздрібному, так і в корпоративному сегментах; збільшення власного капіталу, зниження вартості зобов'язань, підвищення рівня конкурентоспроможності та ефективності діяльності; забезпечення фінансової стійкості, високої платоспроможності та ліквідності; розширення переліку банківських продуктів, що пропонуються клієнтам, збільшення кількості клієнтів та послуг; створення системи управління ризиками та захисту від кредитних, ринкових, операційних та регуляторних ризиків; розробка та впровадження механізму управління персоналом, корпоративного управління, системи мотивації та винагороди працівників.

Залежно від рівня врахування потреб персоналу в банках розрізняють чотири «граничних» варіанти стилю керівництва банком: – «збіднене керівництво» – низький рівень врахування інтересів як банку, так і працюючих у ньому людей; – «влада-підкорення» – рівень урахування інтересів банку є високим, а інтересів працівників – низьким; – «будинок відпочинку» – рівень урахування інтересів банку є низьким, а інтересів працівників – високим; – «колегіальне управління» – ступінь урахування інтересів як банку, так і людей, що там працюють, є високим [11]. Кожна банківська установа має притаманну винятково специфічну систему мотиваторів. До основних (традиційних) показників трудової мотивації праці в банках належать: умови праці, зміст праці, оплата праці, преміювання, посадові надбавки, компенсація за перевантаження, надання кредитів працівникам на пільгових умовах, часткова оплата витрат на оздоровлення та лікування персоналу, результативність праці банківських службовців. У сучасних банках широко використовують і нетрадиційні інструменти мотивації праці, так званий «соціальний пакет» – винагороди, які не пов'язані з кількістю та якістю праці: – медичне і пенсійне страхування ; – оплата чи дотації на харчування; – компенсація транспортних витрат; – надання проїзних документів; матеріальна допомога; – безоплатне користування мобільними телефонами тощо [13]. Стимулювання праці у будь якій установі, у тому числі банку, побудоване на таких основних принципах: – цілісність – поєднання всіх видів стимулів від суто матеріальних до духовних,

котрі відповідають наявним підходам до управління персоналом, досвіду та традицій банку; – індивідуальність – індивідуальний підхід до стимулювання різних ланок персоналу;– гнучкість та оперативність – постійний перегляд стимулів залежно від змін, що відбуваються в суспільстві і колективі.

1.3 Нематеріальна мотивація персоналу

Мотивація працівників передбачає застосування комплексу заходів з метою підвищення їх продуктивності і ефективності праці. Важливим елементом є вміння керівників управляти наймом та зберіганням талановитих працівників, зацікавлених у розвитку компанії. Лише тоді, коли працівник відчуває позитивне ставлення до своєї роботи, він буде зацікавлений у підвищенні продуктивності та здатний досягти успіху, що стане прикладом для інших у колективі [46].

Мотивація працівників повинна ґрунтуватися на їхніх індивідуальних особливостях та кар'єрних очікуваннях. Сучасні системи відстеження часу можуть допомогти керівникам оцінити реальний внесок кожного співробітника у розвиток компанії, та відштовхуючись від цього, знайти персональний підхід до мотивації кожного співробітника, що забезпечить помітне підвищення продуктивності праці.

Загалом, мотивація персоналу – це ключовий елемент успішної кадрової політики будь-якої організації, оскільки вона сприяє підвищенню загальної продуктивності праці і забезпечує розвиток успішної компанії. Розглянувши, що таке робоча мотивація кадрів, перейдемо до питання реалізації принципу мотивації в умовах воєнного стану.

Для досягнення мети відчутного покращення якості роботи в компанії, необхідно вбудувати мотиваційні заходи в чітку та зрозумілу для співробітників систему мотивації, що об'єднує різні методи заохочення. Для ефективного функціонування такої системи необхідно використовувати різні фактори мотивації, щоб знайти доступ до різних типів особистості співробітників та запропонувати кожному з них привабливі заохочення (що не

обов'язково пов'язані з матеріальною мотивацією, оскільки є люди, які більше цінують концептуальну мотивацію).

Найбільш ефективна система мотивації кадрів складається з наступних елементів:

- збільшення бажання співробітників старанно виконувати посадові обов'язки;
- визначення їх активністю та ефективністю у своїй повсякденній роботі.
- призначення підтримки та досягнення мети;
- розвиток потреби в саморозвитку та особистісному професійному розвитку.

Не ігнорування світогляду, внутрішніх цінностей, ставлення співробітників до негативних ситуацій та ставлення споживачів до роботи з ідеєю командної роботи.

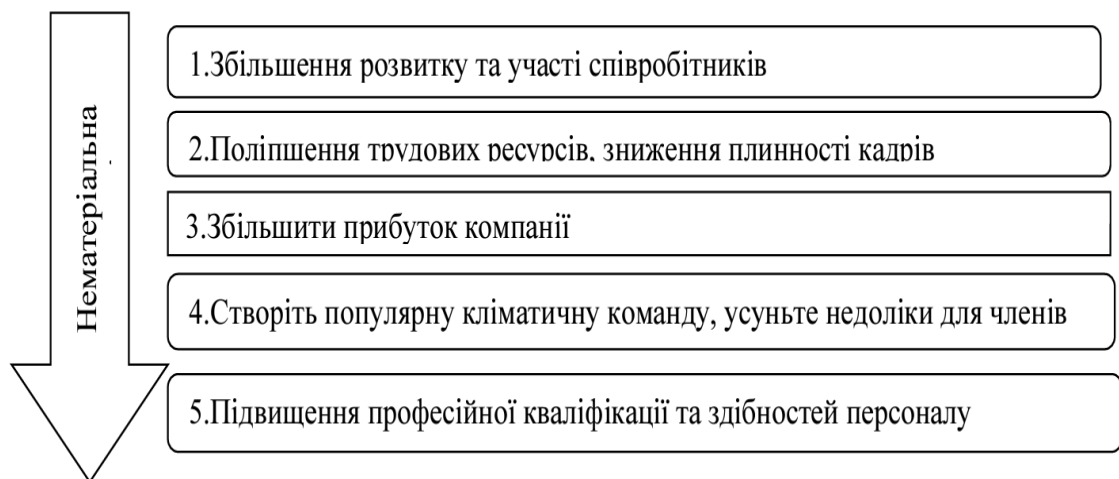


Рисунок 1.5 – Складові нематеріальної мотивації [14, ст. 108]

Нематеріальна мотивація співробітників - це стимули, які не пов'язані з фінансовими можливостями. Вона полягає в задоволенні найвищих потребах. Нематеріальна мотивація хороша тим, що: - знижує витрати компанії.

Дарувати бонус дорожче, ніж давати додатковий вихідний або кілька днів на відпустку - формує позитивний настрій всередині групи.

Нематеріальна мотивація зближує колектив - допомагає в розвитку співробітників, а значить, збільшує прибуток компанії. Задовольняйте ваші

вимоги до освіти, і співробітник подякує вам, покращивши роботу. Це не означає розпаду партії.

Нематеріальна мотивація використовується в тих же цілях, що і предмети, які надихають. Не слід забувати і про виробничий контроль роботи співробітників - адже без належного розуміння фактичного рівня самовіддачі співробітника складно визначити, чи варто йому мотивувати його досягати більшого, і який метод найкраще для цього використовувати.

У практиці закордонних та українських компаній використовуються як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації. Вартим уваги, на нашу думку, є як один, так і інший підхід. Проте, сучасні тенденції у змінах в мотивації працівників зумовлюють більшу актуальність нематеріальних форм мотивації. Форми мотивації, що широко використовуються у практиці зарубіжних та деяких вітчизняних компаній, є застосування гнучкого графіка роботи, автономія у виконанні завдань, залучення працівників до прийняття управлінських рішень, цілеспрямоване навчання працівників, планування кар'єри тощо. Зважаючи на це, вважаємо за необхідне розглянути мотиваційну модель ХХІ століття, запропоновану аналітиком в кар'єрних питаннях Деном Пінком (рис. 1.6).

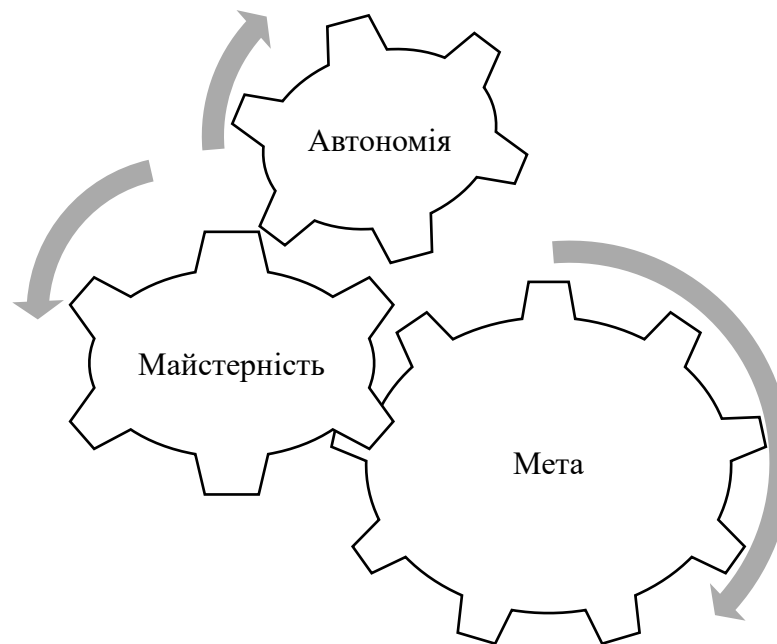


Рисунок 1.6 – Мотиваційна модель ХХІ століття Дена Пінка [15, ст. 347]

В основу мотиваційної моделі ХХІ століття (рис. 1.6) покладено людські психологічні потреби, які є вродженими. Це такі потреби, як потреба автономії, потреба мети і потреба майстерності. Задоволення потреб автономії, мети і майстерності дозволяє людині мати більше досягнень і досягти багатшого життя. Визначена Дено Пінком потреба автономії вказує на те, що кожна людина від народження має здатність до самоуправління. Керівництву підприємства, щоб задовольнити цю потребу, потрібно більше довіряти працівникам і мотивувати їх до взяття на себе відповідальності. Потреба майстерності передбачає прагнення людини до постійного самовдосконалення, а потреба мети означає, що працівники, переконані, що працюють над реалізацією місії підприємства, часто більш працьовиті, продуктивні й активні.

Висновок до 1-го розділу.

В першому розділі маістерської роботи нами розглянуто визначення понять, зокрема «мотивація працівників банківського сектору». Виокремлено суб'єкти мотивації, а такими є мотивований та мотивуючий суб'єкт, такими суб'єктами мотивації в банківських установах є керівники підрозділів та провідні спеціалісти, також є виконавці, тобто працівники, які знаходяться на нижчих рівнях в ієрархічній системі управління. Зазначено, що у процесі формування сучасних мотиваційних підходів до мотивації, велике значення мають цінності та бажання працівників.

В роботі зазначено, що стимулювання праці має бути побудоване на наступних головних принципах: цілісність, індивідуальність; гнучкість та оперативність.

Представлено мотиваційну модель Дена Пінка, в основу якої закладено людські психологічні потреби.

РОЗДІЛ II. ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СФЕРИ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

2.1 Аналіз загального стану банківської системи України в умовах воєнного стану

Останні роки банківська система України працює за важких умов. Останнім часом вітчизняна банківська система зазнала значних потрясінь і продовжує функціонувати в умовах стресу, невизначеності та значної волатильності ринку. Усе це, починаючи з 2020 року, було спричинено поширенням пандемії COVID-19 та запровадженими карантинними обмеженнями, а потім значно поглиблено через збройну агресію країни-агресора і як наслідок запровадження воєнного стану в Україні 24 лютого 2022 року. Ці обставини стали дуже важливими факторами, які вплинули на стабільність функціонування банківського сектору та валютного ринку [16].

З одного боку, банківська система України має відповідати темпам світової глобальної трансформації та технологічного прогресу, а з іншого – протистояти внутрішнім ризикам та кризам, в тому числі і витримувати навантаження спричинені початком активних бойових дій на території України. До того ж, перед центральним банком України постало невідкладне завдання позбавлення від всіх банків у капіталі яких присутня російська частка.

Фінансовий стан банківської системи впливає на функціонування економіки країни загалом через поєднання в собі функцій фінансового посередника, інвестиційної установи. Політична та економічна криза, які охопили України останнім часом вплинула негативно на стан показників банківської системи країни [16].

Основними факторами позитивного сценарію стабілізації грошового ринку та розвитку банківської системи України є подальша співпраця з МВФ та іншими фінансовими міжнародними донорами, реалізація програми фінансування України, безперервна робота «зернового коридору» [17],

збільшення експортних надходжень, реалізація програми відбудови країни, демографічна стабілізація та повернення українців з еміграції.

На другому рівні банківської системи України працюють комерційні банки. Правовою основою їх діяльності є Закон України «Про банки та банківську діяльність». Відповідно до статті 2 Закону «Про банки та банківську діяльність» банк - юридична особа, яка на підставі банківської ліцензії має виключне право надавати банківські послуги [18]. НБУ веде Державний реєстр комерційних банків, який містить відомості про банки, їх відокремлені підрозділи, філії та представництва іноземних банків в Україні. За 2022 рік Національним банком з ринку позикових капіталів було виведено 2 комерційних банка та на кінець 2022 року у Державному реєстрі банків України налічувалося 67 комерційних банків. На початку 2023 року було відкликано ліцензію ще у двох комерційних банків, таким чином у банківській системі України залишилося 65 працюючих комерційних банків, з них 14 системно важливих, які НБУ визначає починаючи з 2008 року за критеріями: розмір банку, ступінь фінансових взаємозв'язків, напрями діяльності.

В таблиці 2.1 та на рисунку 2.1 представимо окрім кількісних показників за діючими в Україні банками, інформацію про присутність іноземного капіталу в банківській системі України.

З представленої динаміки на рисунку 2.1 можемо побачити, що за останній час кількість діючих банків зменшилася переважно за рахунок банків з вітчизняним капіталом.

Таблиця 2.1 - Кількість комерційних банків в Україні з 2022 по 2023 р.

	Кількість діючих банків	З них з іноземним капіталом	У т.ч. зі 100% іноземним капіталом
на 1.01.2022	71	33	23
на 1.09.2022	67	30	22
на 1.12.2022	67	30	22
на 1.01.2023	67	30	22
на 1.09.2023	64	28	20
на 1.11.2023	63	28	20

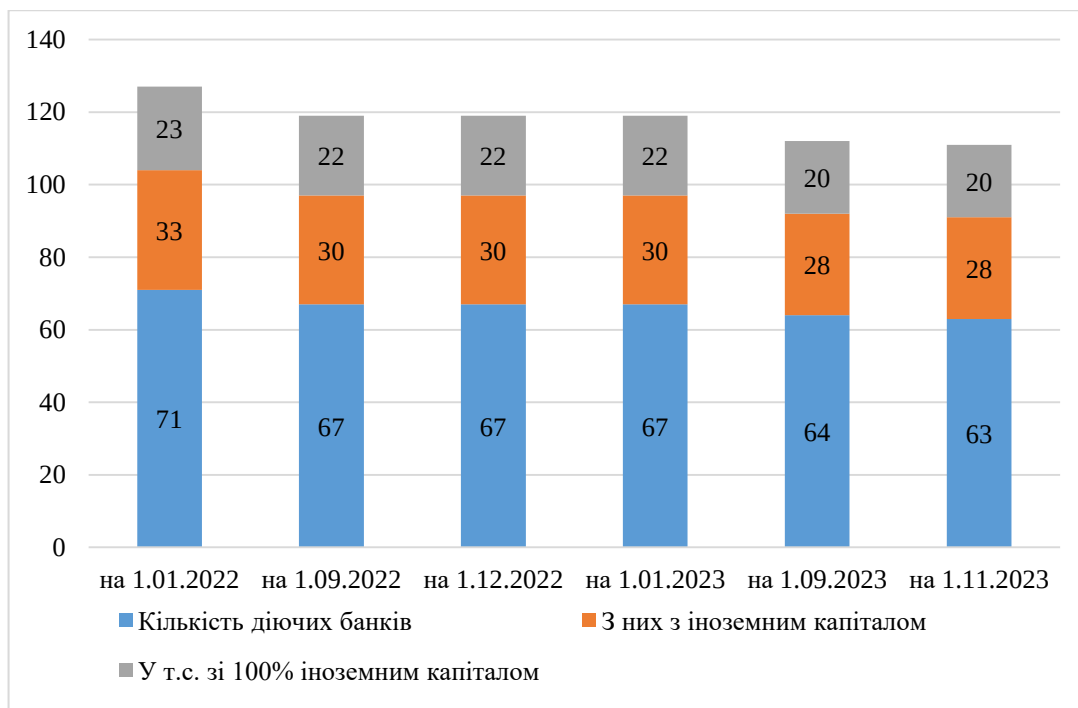


Рисунок 2.1 - Кількість комерційних банків в Україні з 2022 по 2023 р.
Сформовано та побудовано автором на основі [20]

Таблиця 2.2 містить дані про кількість комерційних банків у банківській системі України за період з 2008 по 2023 рр. Статистичні дані свідчать про зменшення кількості комерційних банків в банківській системі переважно за рахунок банків з національним капіталом. Загальне скорочення за 9 років склало 64%. Присутність іноземного капіталу в банківській системі України залишається практично незмінним. Привертає увагу, що наразі державний сектор має значний відсоток у структурі активів банківської системи. За даними НБУ у 2022 році частка державних банків зросла на 3.9 в. п., перевищила половину чистих активів сектору та складає 50.6% [18].

Представимо статистику діяльності комерційних банків за період з 2008 року по 2023 роки щоб побачити все повною мірою.

Ситуація з активними операціями у банківській сфері почала покращуватися з другої половини 2022 року. За даними НБУ прибуток у 2022 році комерційним банкам приніс їх операційна діяльність - 24,7 млрд грн чистого прибутку проти 77,4 млрд грн у 2021 році.

Таблиця 2.2 - Кількість комерційних банків в Україні з 2008 по 2023 рр.

	Кількість діючих банків	З них з іноземним капіталом	У т.ч. зі 100% іноземним капіталом
на 1.01.2008	175	47	17
на 1.01.2009	184	53	17
на 1.01.2010	182	51	18
на 1.01.2011	176	55	20
на 1.01.2012	176	53	22
на 1.01.2013	176	53	22
на 1.01.2014	180	49	19
на 1.01.2015	163	51	19
на 1.01.2016	117	41	17
на 1.01.2017	96	38	17
на 1.01.2018	82	38	18
на 1.01.2019	77	37	23
на 1.01.2020	75	35	23
на 1.01.2021	74	33	23
на 1.01.2022	71	33	23
на 1.01.2023	67	30	22

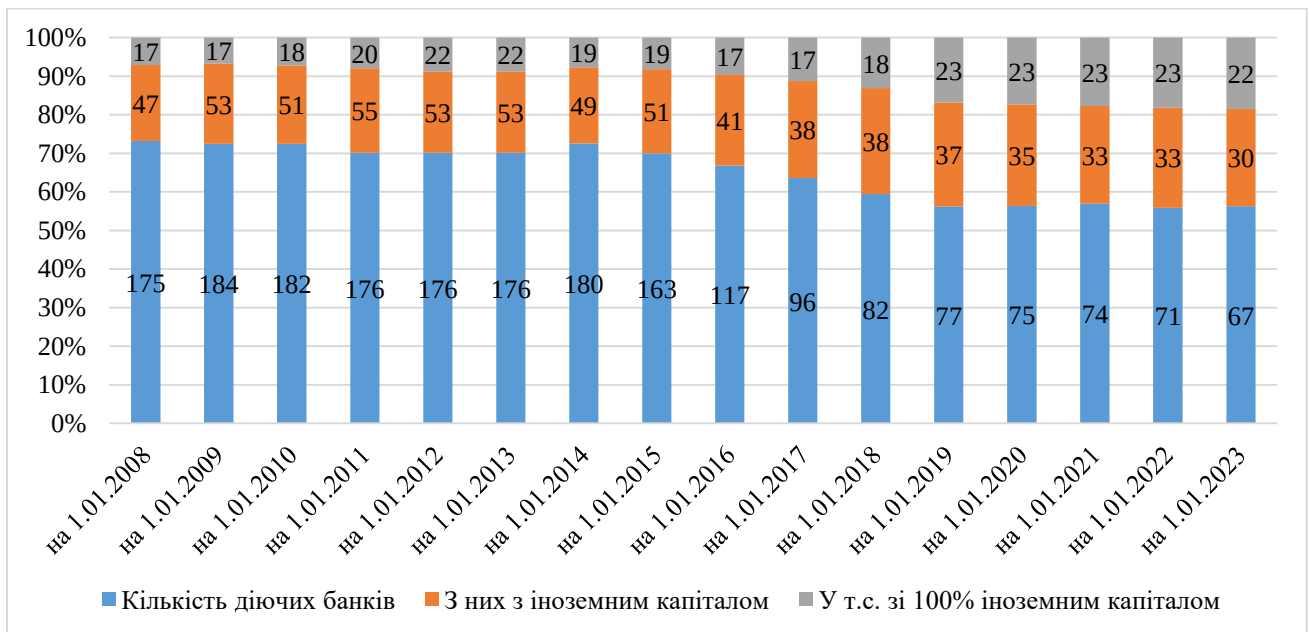


Рисунок 2.2 - Кількість комерційних банків в Україні з 2008 по 2023 рр.

Рентабельність капіталу сектору становила 10,9% порівняно з 35,1% рік тому [21]. Таке значне зниження прибутку в банківському секторі зумовлено зростанням відрахувань у резерви під збитки внаслідок війни (понесені та очікувані). Так, відрахування в резерви під кредити за рік становило 107,1 млрд грн, ще 11,7 млрд грн. було сформовано під інші активи та ризики [20].

Збільшення ліквідності в комерційних банках створило підстави для збільшення чистого процентного доходу, який за підсумком 2022 року зріс на 29% у порівнянні з 2021 роком. Інструментом для зростання процентного доходу в банках значною мірою послужили високодохідні депозитні сертифікати НБУ. В таблиці 2.3 представимо сумарні активи українських комерційних банків станом на 01.11.2023 (млн. грн.).

Таблиця 2.3 - Сумарні активи українських комерційних банків станом на 01.11.2023 (млн. грн.). [21]

Активи (усього)	2679459	31835	1.2%
Активи в іноземній валюті	786029	21146	2.8%
Загальні активи (не скориговані на резерви)	3034778	29705	1.0%
Загальні активи (не скориговані) в іноземній валюті	871000	20809	2.4%
готівкові кошти	73802	4998	7.3%
банківські метали	152	8	5.6%
Кошти в НБУ	204096	2162	1.1%
Коррахунки, що відкриті в інших банках	325116	4321	1.3%
Строкові вклади в інших банках та кредити іншим банкам	72618	6998	10.7%
Цінні папери	1249334	13558	1.1%
Надані кредити	1004990	3976	0.4%
кредити органам державної влади	18983	-687	-3.5%
кредити суб'єктам господарювання	766251	503	0.1%
кредити фізичним особам	219716	4171	1.9%
кредити небанківським фінустановам	40	-10	-20.0%
Резерви за активними операціями банків	359934	-2216	-0.6%

В таблиці 2.4 представлено сумарні пасиви українських комерційних банків станом на 01.11.2023 (млн. грн.).

Таблиця 2.4 - Сумарні пасиви українських комерційних банків станом на 1.11.2023 (млн. грн.). [21]

Пасиви (усього)	2679459	31835	1.2%
Капітал	325643	14819	4.8%
статутний капітал	404751	32	0.0%
Зобов'язання банків	2353816	17016	0.7%
Зобов'язання банків в іноземній валюті	815747	12986	1.6%
кошти суб'єктів господарювання	1115385	14380	1.3%
у т.с. строкові кошти суб'єктів господарювання	280796	-17506	-5.9%
кошти фізичних осіб	1009560	5394	0.5%
у т.с. строкові кошти фізичних осіб	373431	6959	1.9%
кошти небанківських фінустанов	52527	-1154	-2.1%
у т.с. строкові кошти небанківських фінустанов	27268	-897	-3.2%

Щодо мережі банківських відділень, то вона продовжує планомірно скорочуватись. У підсумку за 2022 рік було закрито кожне п'яте відділення. Загальна кількість з 6685 знизилась до 5336. Основне скорочення відбулось а рахунок закриття відділень на окупованих територіях Харківської, Донецької та Херсонської областей, а також на території Київської області. За оцінкою НБУ у деяких населених пунктах відсутній доступ до банківських послуг. Для вирішення ситуації планується забезпечення інклюзії в цих населених пунктах за допомогою мобільних відділень.

2.2 Дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування банківської сфери України

У банківській системі значну роль, як суб'єкти, відіграють комерційні, ощадні, кооперативні банки, ощадні та кредитні асоціації [22, с. 313]. Хоча, також, не варто забувати про інші кредитні установи, що надають подібні до банків послуги на інших умовах, що створюють інший рівень конкуренції вже з суб'єктами-аналогами.

Споживачі, якими на ринку банківських послуг є клієнти, прямо впливають на інтереси банку. Адже саме потреби клієнтів, їх уподобання, запити і визначають вимоги до банківських продуктів. А зміни смаків на споживчому ринку, зміна моди або інших факторів поведінки клієнтів, які своєчасно не були виявлені, можуть залишити банк без очікуваних прибутків та похитнути позицію банку на конкурентному ринку [23, с. 24].

Головним постачальником капіталу є саме населення та його заощадження, що й формують основний оборотний капітал банків. Забезпечення стійкої конкурентоспроможності установи неможливе без грошових вливань, що, в свою чергу, мають позитивний вплив на фінансову стабільність банку.

Банківські продукти є особливо важливим фактором. Як вже зазначалося, параметри конкурентоспроможності установи тісно пов'язані та знаходять своє відображення в параметрах продукту, що реалізує банківська установа.

I, нарешті, сама установа – банк, як основна цілісна одиниця, що поєднує в собі всі зазначені компоненти. Наявність освіченого персоналу, налагодженої роботи відділів, політика установи, її географічне положення та інші фактори мають значний вплив на конкурентоспроможність установи [24, с. 264-265].

Зовнішнє і внутрішнє середовище банківської сфери, розділимо чинники на такі три блоки, як то:

1 Внутрішнє середовище (мікросередовище): власне банківська установа.

2 Макросередовище (або зовнішнє мікрооточення) - включає всі зацікавлені в діяльності банківської установи сторони (окрім неї самої).

3 Зовнішнє середовище (зовнішнє макрооточення) - включає всі сили, які можуть вплинути на існування і добробут установи банку [25].

Найпоширеніший поділ середовища на зовнішнє (макро- та мікрооточення) та внутрішнє – є не точним відображенням з точки зору можливості впливу на фактор. Тому пропонуємо виділити основні рівні поділу середовища, та фактори, що можна віднести до них.

Залежно від рівня можливості впливу на зміну фактора, пропонуємо виділяти три основні рівні середовища (рис. 2.3.):

1 Мікрорівень – фактори, що безпосередньо можуть бути змінені управлінцями установи залежно від необхідності (сама банківська установа - її політика, цілі, стратегія; персонал - рівень його освіченості, обізнаності, тощо).

2 Мезорівень – фактори, на які безпосередньо не можуть, в силу певних причин, вплинути управлінці, але ті, що можуть бути обрані з наявних альтернатив (продукт, що реалізується банком – законодавство України чітко визначає та ліцензує вимоги щодо продуктів діяльності банківських установ, але не зобов'язує та не обмежує перелік їх виробництва та реалізації; контрагенти – банківська установа може самостійно обирати контрагентів з якими співпрацює, але не може вплинути на конкретного; споживачі – установа також не може вплинути на споживача, та змусити його до певних дій, але може вести споживчо-орієнтовану політику та (або) обирати певний сектор споживачів для реалізації їм свого продукту, тощо).

3 Макрорівень – фактори, на які установа банку не має безпосереднього впливу та залежить від них (законодавство країни, політичне становище, економіка країни (світова) інше.

Такий поділ середовища дасть можливість для більш ґрунтовного аналізу, що в свою чергу, надає можливість установі банку займати конкурентніші позиції, або ж залишатися на бажаному рівні, визначивши свою комірку на ринку банківських послуг [24, с. 265].

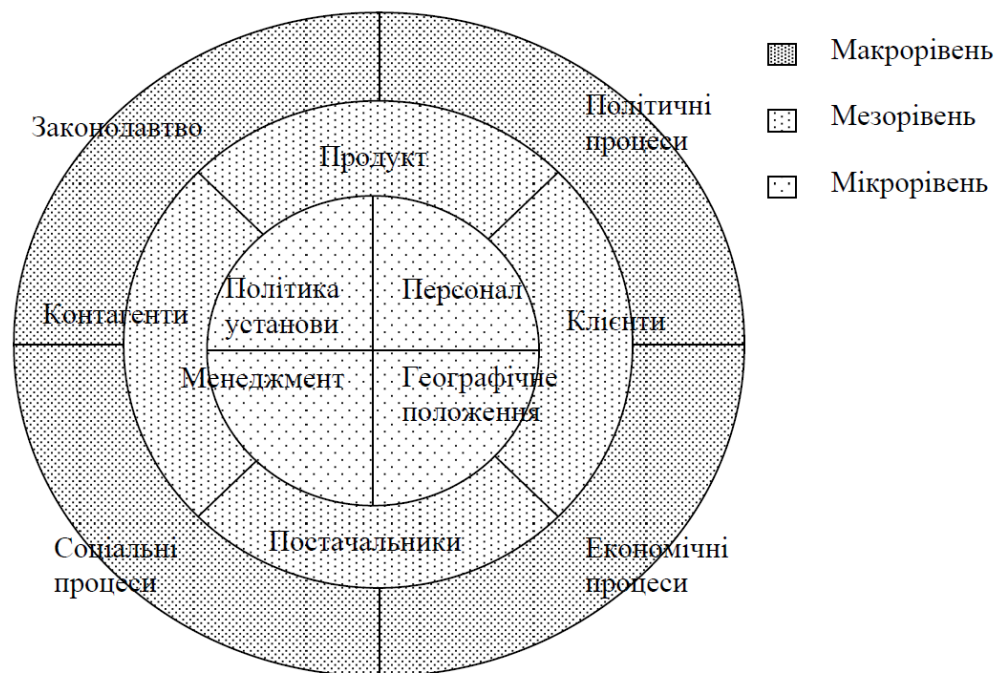


Рисунок 2.3 - Ланки середовища залежно від можливості та рівня впливу установи на фактори [24; 25]

Відповідно, законодавство країни є відповідно однаковим для всього банківського сектору, проте може бути відмінним стосовно певних видів послуг та сфер їх реалізації. Саме функціонування банку суттєво залежить від переліку нормативних актів, виданих державними органами. Проте даний фактор, є безперечно частиною політико-економічного процесу, і отже, кожній банківській установі необхідно функціонувати в межах законодавчого поля, в іншому випадку це призведе до їх ліквідації.

Визначивши особливості проведення аналізу макросередовища, або середовища на яке безпосередньо не може вплинути банківська установа,

необхідно дослідити умови функціонування вітчизняних банківських установ за 2012-2014 рр., на основі яких проведено їх прогностичний аналіз. Надалі, здійснюється бальна оцінка за кожною групою факторів та визначається загальний середній показник для оцінки умов макросередовища функціонування банків (табл. 2.5, рис. 2.4).

Таблиця 2.5 - Оцінка умов зовнішнього середовища банків

Чинники середовища	Роки					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Економічні	2	2	2	2	1	1
Політичні	1	2	1	1	2	2
Соціальні	3	2	3	1	1	2
Законодавчо-регулятивні	4	3	3	2	3	4
Загальний показник	10	9	9	6	7	9

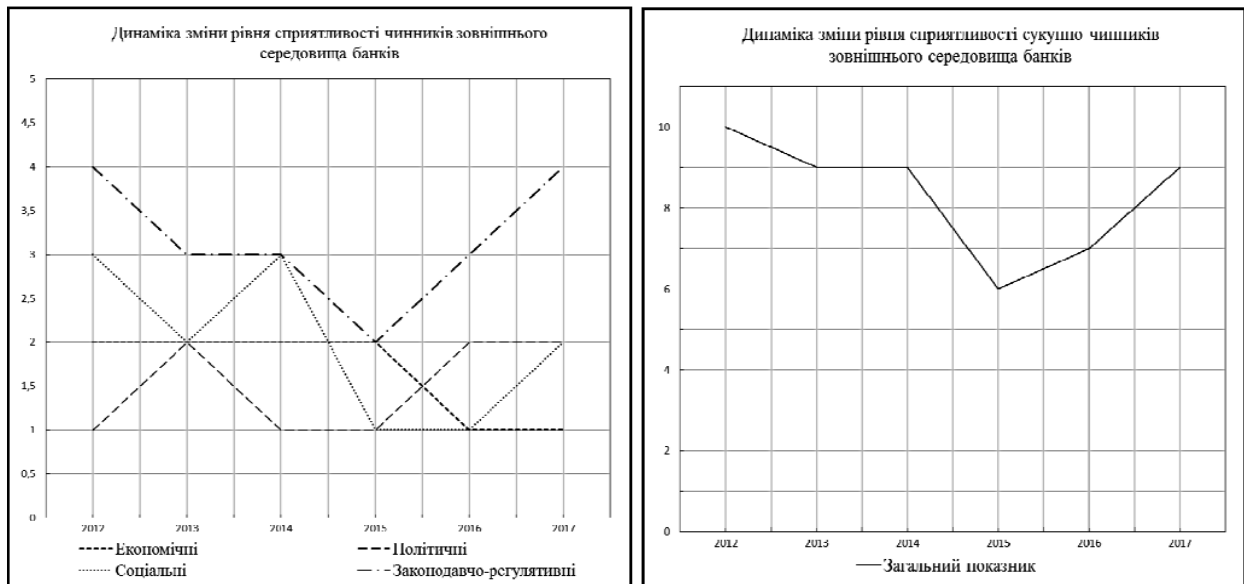


Рисунок 2.4 - Динаміка зміни зовнішнього середовища банків

Джерело: сформовано автором на основі даних таблиці 2.5.

З рисунку 2.4 видно, що загалом, умови функціонування банківського сектору в 2014 році погіршились порівняно з 2012 роком, проте вони більш стабільні порівняно з 2013 роком. Зміни окремо кожного фактору є сприятливу тенденцію для банків, проте, протягом 2016-2017 року прогнозується більш лояльні умови функціонування банківського сектору країни.

Серед інших методів аналізу зовнішнього середовища виділяють також SWOT-аналіз. Важливо сказати, що головна відмінність у даних видах аналізу

є: PEST-аналіз вивчає ринок; SWOT-аналіз вивчає становище бізнес-одиниці на ринку відносно конкурентів, концепцію продукції або ідею.

В таблицях 2.6 – 2.8 представлено SWOT - аналіз банків.

Таблиця 2.6- SWOT – аналіз «ПриватБанк» [26]

	Сильні сторони (Strengths) 1. Лідуючі позиції на банківському ринку 2. Досвід роботи на ринку 3. Висококваліфікований персонал 4. Широкий асортимент запропонованих послуг 5. Високий рівень банківського сервісу 6. Широка мережа філій в Україні і за кордоном 7. Наявність електронної пошти, зв'язок через Web-вузли 8. Наявність в банку власного програмного забезпечення 9. Система підвищення кваліфікації персоналу	Слабкі сторони (Weaknesses) 1. Текучість кадрів на низьких посадах 2. Низька зацікавленість рядових співробітників в розвитку банку 3. Висока вартість повернутих ресурсів для іпотечного кредитування і низька привабливість кредитування для населення із-за високої вартості кредитів 4. Висока вартість інших деяких послуг, в порівнянні з конкурентами
Можливості (Opportunities) 1. Наявність тісних контактів із іншими організаціями 2. Погіршення позицій конкурентів; 3. Збільшення частки ринку 4. Позитивні оцінки міжнародних рейтингових агентств	SO-стратегія 1. Розширення участі на ринку банківських послуг 2. Залучення уваги клієнтів до послугам, що надаються банком 3. Розширення послуг з використання мережі Інтернет - доступ в банк з будь-якої точки світу 4. Розширення масштабів роботи з приватними особами і корпоративними клієнтами 5. проведення інноваційних рішень в даній області	WO-стратегія 1. Більш активна робота відділу маркетингу по інформованості потенційних клієнтів про послуги банку. 2. Зниження відсотків по кредиту за рахунок зниження вартості ресурсів 3. Зниження вимог до операційно-касових працівників
Загрози (Threats) 1. Низька платоспроможність населення 2. Занепад економічної активності споживачів банківських послуг 3. Підвищення вартості і зменшення попиту на банківських послуги 4. Вихід на ринок нових конкурентів 5. Поліпшення на ринку позицій конкурентів 6. Зростання інфляції і процентних ставок посилення фінансової кризи 7. Розширення регіональних банків 8. Високі темпи зростання не тільки об'ємів кредитування, але і ризикованості даних операцій.	ST-стратегія 1. Утримати клієнтів від переходу до конкурента, проінформовавши їх про високу якість і прийнятну ціну нашої продукції. 2. Використання головних переваг по відношенню до конкурентів: досвід роботи і висока репутація. 3. Зниження ризикованості операцій шляхом використання в роботі обдирної інформаційної бази по клієнтах	WT-стратегія 1. Раптовий вихід сильніших конкурентів на цільовий ринок. 2. Вдосконалення системи управління, її динамічності і гнучкості, зберігаючи при цьому можливість зниження ризиків за рахунок масштабних ресурсів 3. Шляхом підвищення зарплати і поліпшення соціального забезпечення залучити професійних кадрів

SWOT-аналіз – один з найпоширеніших методів, які оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на розвиток компанії.

Метод SWOT-аналізу передбачає позначення мети проекту та визначення зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на досягнення мети або навпаки, заважають її досягненню.

Таблиця 2.6 - SWOT – аналіз ОТП Банку (OTP Bank) [27]

	Сильні сторони (Strengths) 1. Великий досвід роботи на фінансовому ринку України. 2. Збільшення кількості банківських послуг. 3. Передові інформаційні технології. 4. Розширення регіональної мережі інфраструктури банку. 5. Своєчасність реагування на зміни навколишнього середовища.	Слабкі сторони(Weaknesses) 1. Підвищення рівня кредитних ризиків. 2. Збитковість діяльності. 3. Недостатність ведення зовнішньо-економічної діяльності. 4. Низький рівень введення в діяльність інновацій.
Можливості (Opportunities) 1. Залучення нових клієнтів. 2. Підвищення рейтингових позицій банку. 3. Розробка нових банківських продуктів. 4. Підвищення кваліфікації персоналу. 5. Збільшення частки ринку. 6. Підвищення якості кредитного портфеля банку. 7. Розповсюдження системи електронних технологій.	SO-стратегія 1. Стратегія спрямована на використання існуючих можливостей за рахунок сильних сторін банку. 2. Стратегія спрямована на формування кредитного портфеля за рахунок залучення нових перевірених клієнтів та утримання старих, а також за допомогою підвищення кваліфікації персоналу з ризик менеджменту.	WO-стратегія 1. Стратегія ліквідації слабких сторін за допомогою можливостей. 2. Стратегія спрямована на мінімізацію рівня кредитних ризиків за допомогою залучення нових програмних продуктів оцінки кредитоспроможності позичальника та диверсифікації кредитного портфеля.
Загрози (Threats) 1. Вихід на ринок нових конкурентів. 2. Нестабільність розвитку економіки. 3. Зміни в податковому законодавстві. 4. Зміни в законодавстві, яке регулює банківську діяльність (у першу чергу кредитну діяльність). 5. Зниження попиту на деякі види банківських послуг.	ST-стратегія 1. Стратегія захисту від загроз за рахунок сильних сторін. 2. Стратегія спрямована на мінімізацію кредитних ризиків шляхом формування кредитного портфеля з низьким ступенем ризику та постійного контролю за проблемними активами.	WT-стратегія 1. Стратегія спрямована на використання існуючих можливостей за рахунок сильних сторін банку. 2. Стратегія спрямована на формування кредитного портфеля за рахунок залучення нових перевірених клієнтів та утримання старих, а також за допомогою підвищення кваліфікації персоналу з ризик менеджменту.

Таблиця 2.7 - SWOT – аналіз Idea Bank [28]

	Сильні сторони (Strengths) 1. Банк входить до п'ятірки найбільших банків України. 2. Банк є одним з основних учасників вітчизняного ринку цінних паперів (зокрема ринку облігацій). 3. Банк має величезний вплив на економіку України: він є основою фінансово-промислової групи.	Слабкі сторони (Weaknesses) 1. В структурі банку є багата кількість небанківських підрозділів (зокрема страхового підрозділу). 2. Роздрібний сектор довго був поза увагою банку. 3. Банк сильно орієнтований на корпоративний сектор послуг.
Можливості (Opportunities) 1. Зріст довіри населення до банківської системи та до банківських послуг. 2. Створення законодавчого простору для появи нових фінансових інститутів. 3. Підвищення міжнародного кредитного рейтингу України та рейтингу вітчизняних облігацій. 4. Жвавий розвиток фондового ринку України.	SO-стратегія 1. Впровадження нових банківських послуг (наприклад розширення спектру карткових послуг). 2. Створення нових фінансових установ або в структурі банку або як самостійна підприємства (пенсійних та інвестиційних фондів, наприклад). Експансія на міжнародні ринки.	WO-стратегія 1. Виділення непрофільних підрозділів в самостійні підприємства, зі збереженням власності банку. 2. Експансія на роздрібний сектор банківських послуг України.
Загрози (Threats) 1. Лібералізація банківського законодавства щодо роботи іноземних банків в Україні. 2. Прийняття законодавчих актів що не сприятимуть розвитку ринку цінних паперів України.	ST-стратегія 1. Підвищення ефективності роботи банку та його конкурентоздатності. 2. Політичний та економічний тиск групи, основою якої є банк, для зміни законодавства.	WT-стратегія 1. Виділення непрофільних підрозділів в самостійні підприємства, зі збереженням власності банку. 2. Експансія на роздрібний сектор банківських послуг України. 3. Підвищення ефективності роботи банку та його конкурентоздатності.

Економічна ситуація в Україні за період з 2012-2014 рр.. значно погіршилася. Спостерігалось стрімке падіння обсягів виробництва всіх основних видів економічної діяльності, крім сільського господарства.

Протягом цього періоду відбувалося зростання інфляційного тиску на економіку, що супроводжувалося падінням реальних доходів населення та,

відповідно, зниженням його купівельної спроможності, що в свою чергу у 2013 році частково стримували негативний вплив з боку соціальної сфери, але у 2014 році він зазнав значного зростання, та негативно відобразився на результатах діяльності банків. Серед основних факторів, що зумовлювали негативні економічні тенденції в 2014 році, були анексія АР Крим та воєнні дії на сході країни, розрив міжрегіональних зв'язків, звуження зовнішнього і внутрішнього попиту на продукцію вітчизняних виробників, скорочення державного фінансування, погіршення фінансових результатів діяльності економічних суб'єктів тощо.

2.3 Аналіз рівня управління мотивації персоналу АТ «Idea Bank»

Немає єдиного правила чи кращого методу мотивації персоналу банківсько установи. Часто методи нематеріальної винагороди допомагають досягти бажаного результату набагато швидше ніж грошові виплати. Вірним рішенням є застосування низки заходів, вкладених у стимулювання праці персоналу.

Опишемо докладніше принципи розробки власної ефективної методики:

- Мотивація буде ефективною і змусить співробітників банку відчувати себе важливими та потрібними. Таке заохочення викликає повагу та заздрість у колег. Однак у всьому необхідно знати міру, інакше позбавлення заохочень призведе до моральної дискваліфікації працівника.

- Несподівані разові заохочення працюють краще за системні заохочення (щомісячне накопичення премії за якісну роботу). Люди швидко звикають до системних методів і вбачають у них частину норми.

- Похвала працює краще, ніж кара.

- Відповідь керівництва (позитивна чи негативна) має бути негайною. Тому підлеглий почувається важливим: начальнику однаково важливі його успіхи чи невдачі.

- Навіть проміжний результат це результат! Стимулювання працівників банку за невеликі успіхи пришвидшить досягнення головної мети.

В таблиці 2.8 представимо SWOT-аналіз системи управління персоналом АТ «Idea Bank» який дозволив виявити відсутність кар'єрного та професійного зростання, низьку зацікавленість лінійних працівників нижніх рівнів організаційної структури у розвитку банківської справи, напружена робота, завищені стандарти праці та ін.

Таблиця 2.8 - SWOT-аналіз системи управління персоналом АТ «Idea Bank» [28]

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Високий рівень управлінських навичок	Недостатній професіоналізм персоналу
Наявність програм професійного розвитку	Неконкурентна заробітна плата на нижчих посадах
Середня заробітна плата відповідає ринку праці	Зростання плинності кадрів
Регулярна оцінка ефективності працівників, залежність доходу від результату роботи	Відсутність кар'єрного зростання
Широкий соціальний пакет	Стресовий характер роботи.
Можливості (O)	Загрози (T)
Покращити імідж банку	Нестабільність економічної ситуації в Україні
Налагодження співпраці із ЗВО	Існує сильна конкуренція за найкращих співробітників з іншими банками
Інноваційні процеси у системі управління персоналом, в т.ч. міжнародний	Обмежені фінансові можливості
Застосування практик із міжнародного досвіду	Низька ефективність системи мотивації персоналу
Розвивати нові види послуг та після продажного обслуговування	Мала зацікавленість рядових співробітників у розвитку банку
Збільшення робочої сили за рахунок впровадження нових послуг	

Виходячи із SWOT-аналізу, керівництво АТ «Idea Bank» розробило індивідуальну програму мотивації для співробітників банку. Керувати зовнішньою мотивацією можна з допомогою методів стимулювання.

Використання ефективних методів стимулювання дозволяє досягти бажаного результату, тому значення АТ «Idea Bank» як роботодавця на ринку праці України важко переоцінити. Сьогодні у АТ «Idea Bank» працює понад 4000 осіб. АТ «Idea Bank» соціально відповідальним банком (у ньому працюють люди з обмеженими можливостями – 4% від загальної кількості співробітників). У середньому банківські службовці одержують на 10% більше,

ніж їхні колеги в інших банках. Крім того, АТ «Idea Bank» пропонує своїм працівникам комплексний соціальний пакет, щорічну оплачувану відпустку тривалістю 24 календарні дні, систему пільгового кредитування житла та автомобіля, консультації з юридичних питань, програму забезпечення безпеки співробітників та членів їхньої Сім'ї, знижки на корпоративний зв'язок. Мотивація персоналу включає низку визначень і понять, тісно взаємодіючих друг з одним. Для кращого розуміння процесу мотивації нами розглянуто схему мотивації, яку представлено в параграфі 1.1, рисунки 1.2 та 1.3.

Найважливішим та універсальним мотивуючим фактором для працівника є рівень заробітної плати, адже гроші є засобом, здатним забезпечити задоволення багатьох його потреб. Гроші є символом базових потреб, таких як влада над своєю долею, життям та свободою. Тому, якщо людина не отримує коштів від виконаної роботи, її свобода не гарантується. Однак працівника може демотивувати не так низька заробітна плата, скільки почуття несправедливості, коли колегам, які виконують неякісну роботу, при цьому платять стільки ж чи навіть більше.

Крім фінансового аспекту, кар'єрне зростання дуже важливе для працівників. Якщо робота цікава, яка добре оплачується, але без подальшого просування, утримати хорошого фахівця з великими планами на майбутнє практично неможливо (рис. 2.5).

Охарактеризуємо наведені складові структури системи мотивації працівників банку. Система матеріального та морального заохочення направлена на максимальне використання оціночних факторів для ефективного планування та організації роботи банку, удосконалення структури підрозділів з урахуванням індивідуальних особливостей фахівців, планування їх кар'єри та шляхом знаходження індивідуальних підходів до мотивації працівників.

Мотивація організацією та менеджментом полягає у створенні комфортних умов для забезпечення ефективності функціонування АТ «Idea Bank», впровадженні передових форм та методів управління, інформуванні співробітників про все, що відбувається у банку з метою підвищення їхнього

вкладу в банк. Він також включає чітку структуру роботи, що призводить до більш ефективної діяльності.

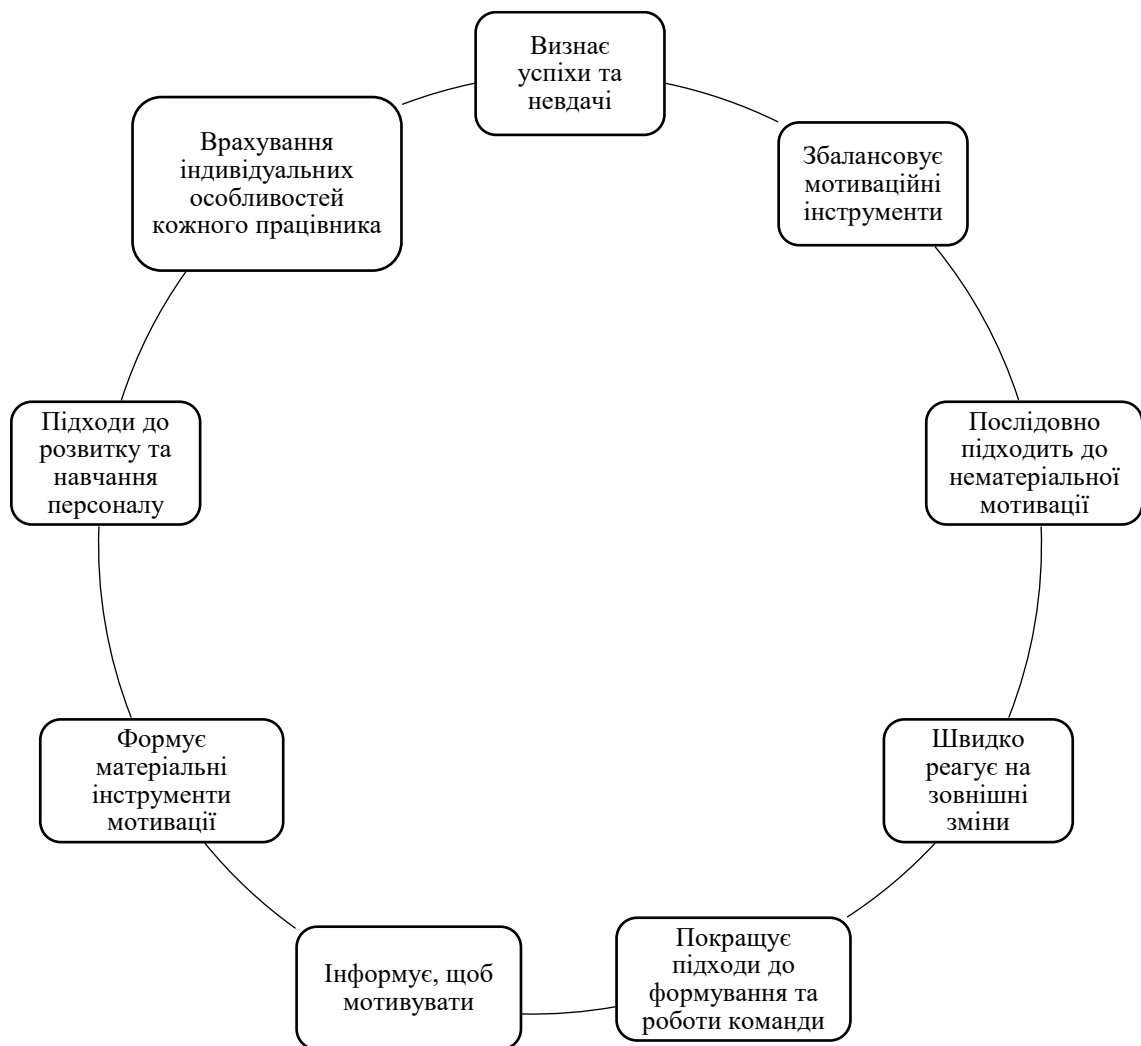


Рисунок 2.5 - Структура системи мотивації працівників АТ «Idea Bank»

Джерело: власна розробка автора на основі [28]

Навчання, як форма мотивації, полягає у підготовці фахівців до вирішення стратегічних завдань розвитку банківської справи, направлення їх на планування кар'єри та професійного зростання, підвищення кваліфікації відповідно до структурних завдань підрозділу. Ця діяльність спрямована на самовдосконалення, особистісне зростання та розвиток.

Серед основних мотиваційних структур банківських службовців АТ «Idea Bank» виділимо визнання та владу. Це означає визнання та визнання успіхів співробітників у діяльності на благо банку та оцінку їхнього вкладу в

покращення добробуту банку. До них відносяться бажання вести за собою інших, сильне прагнення конкуренції та впливу.

Лояльність як форма мотивації повинна дозволити банківським службовцям побачити переваги роботи у АТ «Idea Bank» та зміцнити довіру до системи соціального забезпечення. Бажання спілкуватися з колегами також сприймається як частина цієї структури.

Таблиця 2.9 - Основні підходи до мотивації банківських працівників АТ «Idea Bank» [28]

Мотив	Характеристика
Мотив матеріального стимулювання	Головне для працівників з такою мотивацією для діяльності – гроші. Працівник банку хоче добре заробляти, щоби постійно отримувати матеріальні блага. Для таких співробітників чудово підходить преміальна система оплати праці. Працівник завжди має можливість заробити більше, виконуючи нормативи в міру своїх можливостей
Мотив громадського визнання	Працівник з таким мотивом завжди має бути у центрі уваги. Такий співробітник потребує позитивної оцінки своєї роботи як з боку начальника, і з боку колег. Основні заохочення: похвала на загальних зборах, подяки, грамоти, іноді громадські завдання.
Мотив стабільності	Такому працівникові важливо працювати у стабільній банківській установі, своєчасно отримувати заробітну плату, оплачувати лікарняні та відпустки.
Змагальний мотив	Працівники з таким мотивом прагнуть бути найкращими. Вони дбають про дотримання стандартів краще, ніж будь-хто інший. Вони хочуть отримати більше 5+ рейтингів обслуговування клієнтів, ніж їхні колеги.
Мотив наполегливості (престижу)	Важливо, щоб ці співробітники довели оточенню, що вони мають певний статус у суспільстві. Щоб утримати такого працівника у банку, керівник має давати йому важливі завдання, водити на зустрічі з VIP-клієнтами.
Мотив влади	Це співробітники, які хочуть впливати на людей, прагнуть керівного становища в колективі. Такого працівника можна мотивувати, розвиваючи його та наділяючи авторитетом. Важливо показати цим підлеглим, що мають перспективи стати в майбутньому керівником структурного підрозділу чи мідл-офісу.

Така структура, як індивідуальний підхід і креативність, включає можливість вирішення завдань, відповідальних за розвиток банку, стимулювання пропозицій та ініціатив щодо вдосконалення банківських технологій і продуктів, створення почуття гордості за власні досягнення. Сюди можна віднести прагнення банківських службовців бути творчими, аналітично мислячими і відкритими до нових ідей.

Мотиваційна стратегія банку розробляється спеціальними кадровими відділами (підрозділами). АТ «Idea Bank» в своїй діяльності використовують

підходи, подані у таблиці 2.9 при виборі стратегії стимулювання.

Система мотивації персоналу банку є ключовим чинником підвищення ефективності роботи за умов економічного розвитку. На етапі економічного розвитку банківської системи створення ефективної системи мотивації персоналу, зокрема оплати праці, дозволяє докорінно змінити систему управління організацією, підвищивши її ефективність, конкурентоспроможність і рентабельність.

Отже, крім мотивів, розглянутих у таблиці, використовуються інші способи мотивації:

Система оплати праці: заробітна плата співробітників АТ «Idea Bank» складається з тарифу та премій. Використовується система юніт-бонусів. На додаток до базового окладу працівнику накопичується та виплачується премія за прямими фіксованими ставками за виконання та перевиконання певних кількісних та якісних показників роботи.

Крім базової ставки та надбавок, що становлять заробітну плату працівників, у платіжній системі АТ «Idea Bank» також використовуються надбавки для окремих співробітників банку за: високу продуктивність праці; виконання унікальних обов'язків; ключові навички; за роки служби; за фінансову відповідальність. Крім того, встановлено доплати працівникам банку за: виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; за додатково відпрацьований час; поєднання посад; обслуговування; виконання завдань, що вимагають великої відповідальності. Одноразові виплати можуть фінансуватися з різних джерел та фіксуються для кожного працівника банку. У таблиці 2.10 представлено структуру доходів та розмір заробітної плати (фіксована надбавка) операторів контакт-центрів АТ «Idea Bank» за спеціальностями.

Рейтинг є підсумковим показником, що характеризує ефективність роботи конкретного працівника проти його колег. Ранг визначається групою та місцем, яке займає працівник серед колег. Бал підраховує працівник, відповідальний за основний офіс, що має постійну роботу. В результаті оцінки

у АТ «Idea Bank» виділяють п'ять груп співробітників: І група – найкращі (10%); ІІ група – добре (20%); ІІІ група – Середня (40%); ІV група – проблемна (25%); V група – з низькою працездатністю (5%) (10%).

Таблиця 2.10 - Структура доходу і розмір окладів (фіксована премія) операторів контакт-центрів АТ «Idea Bank»

Професія спеціаліста	Основна ставка, грн.	Доля змінної частини в доході, %	Сума премії, грн.
Оператор вихідних дзвінків	9300	60%	2500
Фахівець із перевірки головного офісу	9300	60%	2500
Фахівець із обробки кореспонденції від клієнтів головного офісу	10245	60%	1500
Оператор вхідного дзвінка	10245	50%	4000
Оператор онлайн чату	10245	60%	4000
Спеціаліст відділу оперативної діяльності	10875	60%	2500
Оператори вихідних рекламних дзвінків	10875	70%	2500
Оператор колекторських дзвінків 1-го рівня	11190	70%	2725
Оператор NPS	11190	70%	2725
Оператор Золотого Клубу	12135	60%	4450
Оператор колекторських дзвінків 2-го рівня	12450	70%	4150
Оператор колекторських дзвінків 3-го рівня	13710	70%	4600
Консьєрж-фахівець	13710	50%	5450
Оператор служби підтримки 1 рівня	13710	60%	5450

За результатами оцінки приймаються управлінські рішення щодо працівників із групи «низько-ефективних». Коли працівник перебуває у групі, вперше - це увага; вдруге - знову зверніть увагу; втретє - зауваження; вчетверте - виноситься догана з блокуванням виплати премії; вп'яте - пропонується переведення на нижчий рівень або звільнення. Інформація також відображається в персональній папці працівники у програмі «Персонал». Крім бальної системи існує система штрафів, яка представлена у таблиці 2.11.

Соціальний пакет – це набір пільг, привілеїв та заохочень, які банк пропонує своїм працівниками. Основним завданням соціального пакету є створення стимулюючих умов праці для працівників банку з акцентом на

залучення та утримання працівників.

Таблиця 2.11 - Перелік штрафів операторів call-центрів АТ «Idea Bank»
(причини зменшення суми винагороди)

Тип	Вид штрафу	Спосіб	Група, грн			
			I	II	III	IV
Дисциплінарне порушення	Дзвінок на приватний телефон на робочому місці	«Моя заробітна платня» (штрафи та бонуси від керівника)	75,0	93,0	112,5	150,0
	Дзвінок по IP-телефонії в особистих цілях		75,0	93,0	112,5	150,0
	Використання інтернет-ресурсів у особистих цілях у робочий час		75,0	93,0	112,5	150,0
	Використання робочого часу для особистих потреб		75,0	93,0	112,5	150,0
	Порушення дрес-коду		75,0	93,0	112,5	150,0
	Невиконання розпоряджень керівництва та посадових осіб		75,0	93,0	112,5	150,0
	Куріння в заборонених місцях біля будівлі банку		75,0	93,0	112,5	150,0
	Недотримання ділової етики у поведінці та стосовно колег		75,0	93,0	112,5	150,0
	Допуск третіх осіб до приміщень Банку без спеціального дозволу		75,0	93,0	112,5	150,0
	Неявки (у тому числі неявки на додаткову зміну)		150,0	187,5	225,0	300,0
Якість виконання	Якщо інформація, незрозуміло надана клієнту, пауза у діалозі з клієнтами	Наказ про бонуси	21,0	25,5	30,0	40,5
	Скарга клієнта залишилася невирішеною		150,0	187,5	225,0	300,0
	Затримка (за кожну хвилину)		0,8	0,9	1,1	1,5
	Помилка заповнення бази даних		15,0	18,0	22,5	30,0

Ключові співробітники - це співробітники, які забезпечують найвищу продуктивність у галузі, стабільно демонструють високі результати, встановлюють стандарти роботи, мають унікальні навички у пріоритетних для банку областях та мають великий потенціал розвитку.

На сьогодні АТ «Idea Bank» надає наступний стандартний соціальний пакет для всіх працівників: пільги за надання послуг банком (пільгові кредити); надання послуг мобільного зв'язку для бізнесу; консультаційні послуги (юридичні, психологічні, фінансові); організація корпоративних заходів; забезпечення безпеки працівників та членів їх сімей; організація літнього відпочинку дітей працівників; надання матеріальної підтримки; новорічні

подарунки для дітей; обов'язкове медичне страхування працівників. Для найефективніших і найперспективніших працівників передбачено додаткові пільги.

Мотиваційний клімат: У АТ «Idea Bank» під м'якою мотивацією розуміється створення мотиваційного клімату в колективі, умов праці та м'якого заохочення. Ефективність нематеріальної мотивації у колективі залежить передусім від лідера. Робочу атмосферу у колективі керівники банку створюють шляхом: надання можливостей для професійного та професійного зростання; кадрові ротації; інформування співробітників про цілі та завдання банку, оцінка роботи підлеглих співробітників (як позитивна, так і негативна); надання працівникові можливості самостійно приймати рішення у межах своїх повноважень; створити умови для «занурення» у роботу; забезпечити сприятливий психологічний клімат у колективі; відкрите заохочення працівника за досягнуті результати; надати співробітнику можливість брати участь у процесі прийняття рішень; підтримувати ініціативних працівників; наставницькі організації; делегування відповідальності та повноважень.

На даний момент АТ «Idea Bank» використовує одинадцять методів нематеріальної мотивації працівників: мотиваційна зустріч, привітання із важливими датами, навчання: навчання, стажування, семінари та конференції, право вибору, можливість зворотного зв'язку (необхідно дати працівникам можливість висловитися – побажання, зауваження щодо організації роботи), обладнані місця для відпочинку (практично для всіх співробітників важливо мати можливість обідати не в офісі, а в окремому приміщенні, щоб не заважати оточуючим та відпочивати), надання інформації про ефективність та оцінки співробітників, конкурси, особистий робочий простір (це може бути табличка на дверях, картка на столі, бейдж – це нематеріальні інструменти мотивації працівників), знижки на послуги чи товари компанії, корпоративні інтенсив-заходи: святковий бенкет чи виїзд на природу, виїзд компанією на ковзанку чи кіно.

На сьогоднішній день у АТ «Idea Bank» діє одна з найефективніших

систем навчання персоналу. Діє система дистанційного навчання (понад 300 програм та курсів), три центри бізнес-навчання (весь перелік програм навчання навичкам продажу) та програма «МВА» для найкращих та середніх рівнів банківського управління. Тема навчання та розвитку персоналу приватної банківської справи координується приватним університетом та навчальними центрами. У кожному навчальному центрі є тренери – співробітники банку, які навчають молодих працівників. Існують базові обов'язкові програми, які має пройти кожен співробітник, та додаткове навчання, яке замовляє керівництво на власний розсуд. АТ «Idea Bank» оголосив про стратегію: кожен працівник банку - продавець. Така стратегія вимагала системного підходу до навчання працівників комунікативним та управлінським навичкам, а також уміння продавати та обслуговувати клієнтів.

Методи мотивації банківських службовців АТ «Idea Bank» узагальнено на рисунку 2.6.

Використання тих чи інших методів мотивації залежно від ситуації дозволяє керівництву банку підвищити мотивацію працівників задля досягнення кінцевих результатів роботи банку загалом.

Мотивація працівників АТ «Idea Bank» полягає у створенні комфортних умов для ефективної роботи в банку, впровадженні передових форм та методів управління, інформуванні співробітників про все, що відбувається в банку, з метою підвищення їхнього вкладу в діяльність установи.

Функція мотивації полягає у заохоченні виконання необхідних завдань та досягнення поставленої мети. Особиста мотивація займає центральне місце у поведінці співробітників. Тому основним завданням керівництва банку є активізація внутрішньої мотивації працівників банку до активної діяльності. Найбільш важливими є інтерес до роботи, потреба в активній діяльності, задоволеність роботою, позитивна мотиваційна атмосфера в трудовому колективі.



Рисунок 2.6 - Методи мотивації персоналу АТ «Idea Bank»

Джерело: сформовано автором на основі [28]

Перед керівництвом АТ «Idea Bank» стоїть важливе завдання: не лише ретельно та раціонально будувати свій бізнес, а й допомагати співробітникам працювати у заданому напрямі з найбільшою ефективністю.

Зокрема, необхідно забезпечити, щоб робота всередині банку мала колективний характер і щоб результати кожного співробітника формували загальну картину. Тому необхідно мотивувати кожного співробітника таким чином, щоб він усвідомив, що його власний добробут та впевненість у завтрашньому дні залежать від фінансового стану, клієнтів та іміджу банку. Чим краща робота співробітників, тим краще відгуки клієнтів та довіра до банку загалом. А це призведе до збільшення клієнтів з відповідним фінансовим зростанням, яке за правильних управлінських рішень мають відчуті співробітники.

Більшість соціальних досліджень показують, що матеріальне заохочення є одним із найефективніших способів мотивації банківських службовців. Широко поширена система стимулювання як участі у прибутку банку, що

передбачає формування частки прибутку, з якої формується стимулюючий фонд. Розмір виплати заробітної плати залежить від розміру прибутку та загальних результатів фінансової діяльності банку. Така система зазвичай поширюється керівників, здатних реально проводити прибуток.

Також слід додати, що всі співробітники різні за віком, освітою, рівнем професійних навичок, звичок та інтересів, тому доцільно провести анкетування для визначення потенціалу того чи іншого співробітника. Насамперед слід зазначити, що розмір заробітної плати має відповідати посадовим обов'язкам та професійній відповідальності працівника. Важливу роль відіграє виплата регулярних премій, довгострокових премій та опцій, а також соціальний пакет (медична страховка, службовий автомобіль, допомога на навчання та ін.).

Сформулюємо правила ефективної мотивації працівників у АТ «Idea Bank»:

- мотивація призводить до результату, коли підлеглі відчують визнання свого внеску до результатів роботи та мають відповідний статус;
- несподівані, непередбачувані та нерегулярні заохочення мотивують краще, ніж очікувалося, якщо вони стають практично незмінною частиною заробітної плати;
- позитивне заохочення ефективніше негативного;
- заохочення має бути терміновим, що виражається у негайній та справедливій реакції на дії співробітників.

Також слід зазначити, що робота в АТ «Idea Bank», а також мотивація до цієї роботи не можуть бути стандартизовані чи узагальнені для всіх працівників чи службовців, а потрібен індивідуальний підхід. Для цього у вашому штаті повинен бути менеджер з персоналу (спеціаліст з персоналу), який з легкістю та професіоналізмом впорається з усією роботою та порекомендує найкращі методи мотивації.

Для підвищення ефективності функціонування у своїй діяльності АТ «Idea Bank» повинен використовувати ефективну систему мотивації співробітників як комплекс заходів, які стимулюватимуть працівників не лише

до оплачуваної роботи, а й до особливої працьовитості та активної готовності працювати у цій особливій установі. Методи та форми мотивації персоналу, що входять до загальної системи мотивації банку, повинні постійно розвиватися та вдосконалюватися, незалежно від конкретних звичаїв та усталених закономірностей.

Особливість роботи у АТ «Idea Bank» полягає у тому, що, попри певні регламенти, клієнтура нестабільна, а попит банківські продукти непостійний. І це необхідно враховувати щодо обсягу робіт і постановці реальних і досяжних завдань. Усі завдання повинні визначатися відповідно до цілей організації, виходячи з конкретної мети, а не спонтанних дій керівництва.

Залежно від посади між працівниками та керівництвом не має бути «розриву», всі питання мають обговорюватися, регулярно відбуватися спілкування для обміну думками чи ідеями. Навчання менеджменту та психології, на наш погляд, дозволить вам краще розуміти підлеглих і більш раціонально спрямовувати їхню роботу.

Висновок до 2-го розділу.

В другому розділі нами представлено основні тенденції розвитку та діяльності банку та банківської системи в Україні в умовах війни та воєнного стану. Здійснено аналіз мотиваційних аспектів в сучасних умовах діяльності банківської сфери. Здійснено аналіз рівня вмотивованості працівників АТ «Idea Bank» і виявлено, що основною метою процесу мотивації є отримання максимальної віддачі від використання наявного персоналу, що сприяє підвищенню загальної ефективності та прибутковості діяльності АТ «Idea Bank». Таким чином, на сьогоднішній день поширеним засобом впливу на працівників є трудова мотивація, що включає такі методи: систему заохочень, матеріального і морального заохочення; підвищення інтересу до роботи; розвиток персоналу, пропозиція можливостей професійного та кваліфікаційного розвитку, планування кар'єри; покращувати соціально-психологічний клімат в організації, умови праці, сприяти індивідуальній та

колективній ініціативі, творчості та особистісному розвитку; активне залучення співробітників в управління робочими процесами. Застосування різних методів мотивації показує як позитивні, і негативні боки їх застосування, і це природний процес, оскільки у теорії та практиці управління немає ідеальної моделі стимулювання, здатної задовольнити різні потреби. Для підвищення мотивації необхідно знайти індивідуальний підхід до кожного підлеглого. Тільки коли ви знаєте, що рухає людиною, що спонукає її до дії, якими є мотиви її вчинків, можна спробувати розробити ефективну систему методів управління персоналом банку.

РОЗДІЛ III. ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СФЕРИ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

3.1 Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації в АТ «Idea Bank»

Відповідно до проведеного в роботі теоретичного та аналітичного досліджень щодо процесу мотивації працівників в банківських установах, в т.ч. АТ «Idea Bank» нами пропонується перелік заходів, який включає в себе програми досягнення цілей у довгостроковій перспективі.

Впровадження програми стимулювання в банку [30], сприятиме досягненню цілей у довгостроковій перспективі через повсякденну діяльність, для цього необхідно «гармонізувати» всі аспекти через виконання нижчеподаних кроків.

Впровадження програми стимулювання в АТ «Idea Bank» сприятиме досягненню цілей у довгостроковій перспективі через повсякденну діяльність.

Крок 1 – Встановлення бізнес-цілей!

Початок цієї дії - відповідь на кілька важливих питань:

- Яка наша головна бізнес-ціль/цілі залежно від часу?
- Чи є у нас бачення діяльності компанії?
- Чому ми не досягаємо деяких цілей?
- Чи є у нас реалізована мотиваційна стратегія?

Дані заходи мають бути спланованими та цілеспрямованими, що дозволить уникнути хаосу та відсутності результату. Крім того, необхідно використовувати методологію KPI, яка допомагає ефективному управлінню у сфері мотивації працівників та об'єктивної оцінки досягнутих результатів.

Система KPI являє собою механізм заохочення робітників за трудові досягнення. Це допоможе банку краще показати співробітникам, чого саме від них очікують, покращити злагодженість функціонування окремих підрозділів, зробити систему преміювання більш прозорою та зрозумілою та винагородити

тих працівників, котрі дійсно цього заслуговують. Дану систему було успішно впроваджено в Національному банку України і на даний час вона ефективно працює.

Для того, щоб впровадити систему KPI, АТ «Idea Bank» необхідно здійснити такі кроки [29]:

1 Аналіз ситуації. Необхідно проаналізувати поточні показники діяльності банку та визначити слабкі місця, які потребують модернізації.

2 Визначення цілей. Встановлення конкретних та досяжних цілей, пов'язаних із загальною стратегією банку, на які зможуть орієнтуватися працівники.

3 Розрахунок необхідних ресурсів. Визначення орієнтовних витрат на впровадження та реалізацію системи KPI.

4 Створення переліку показників KPI. Розробка конкретних показників, що будуть основою системи KPI та на яких буде базуватися розмір винагороди працівників.

5 Впровадження нормативів. Пояснення персоналу нового принципу роботи та початок застосування системи KPI.

6 Аналіз. Визначення ефективності застосування системи KPI та її корегування за необхідності.

Перевагами мотивації персоналу за допомогою системи KPI є [30; 31]:

1 Орієнтація на результат. Система формується відповідно до конкретних потреб банку й таким чином встановлюється залежність винагороди саме від ключових показників, що є актуальними на період розробки та впровадження системи стимулів.

2 Керованість. Систему показників можна легко корегувати за необхідності, змінювати як величину коефіцієнтів, так і їх кількість.

3 Зрозумілість. Кожен співробітник отримує заробітну плату в залежності від власних результатів, тому в колективі не виникає сумнівів в системі нарахування плати праці. Такий підхід дозволяє робітникам чітко розуміти скільки й за що вони отримують.

4 Стабільність. Механізм КРІ ефективно діє за будь-яких умов. Зміни допускаються залежно від потреб керівництва, але про них робітників попереджують завчасно. Але, слід зауважити, що незважаючи на всі плюси, у такого підходу є і певні недоліки. Перш за все, для кожного показника складно встановити конкретну вагу, тому на практиці ефект від кожного нормативу може виявитись незначним. Невдале визначення норми може знизити ефективність праці, так само як і занадто висока вага одного з показників [32].

Окрім того, коефіцієнти ефективності передбачають лише матеріальне заохочення, але в наш час нематеріальні методи мотивації мають для працівників не меншу вагу, тому доцільно поєднувати підходи і адаптувати систему мотивації в залежності від потреб колективу та цілей банківської установи. Також важливо пам'ятати, що показники КРІ не можуть бути однаковими для всіх співробітників і їх необхідно індивідуалізувати залежно від підрозділу та посади, яку займає той, чи інший працівник.

Планування і постановка цілей, що відбувається до початку дії, організовує всю діяльність в колективі. І в той же час:

- ЦІЛЬ об'єднує та синхронізує зусилля команди.
- МЕТА надає сенс зробленим діям. Підвищує залученість співробітників.
- ЦІЛЬ і винагорода, яка приходить за її досягнення, є одними з найкращих мотиваторів як для лідерів, так і для їхніх команд.
- Правильно визначена МЕТА стає безцінним інструментом для оцінки прогресу в проведених заходах, їх ефективності та ступеня виконання.

Крок 2 – Встановіть щодення цілі та звички! (Встановлення щоденних цілей та звичок!)

Досягнення довгострокових цілей часто вимагає ряду змін у повсякденних завданнях і розвитку нових звичок, які допоможуть у здійсненні необхідних дій. Відсутність часткових дій, відповідного темпу впровадження змін і знання про те, які нові навички та звички нам потрібні для досягнення «великої мети», часто стають причиною невдач у її реалізації через втому,

розчарування та змирення, коли мета здається недосяжною. бути «надто далеким». Це поширена помилка організаторів змагань, які встановлюють привабливі призові, доступні для найкращих, забуваючи, що більшість учасників можуть швидко виявити, що головна мета недосяжна на ранній стадії змагань, що спричиняє втрату інтересу та мотивації продовжувати боротьбу. У випадку з організаціями ситуація схожа. Керівний персонал ставить цілі для досягнення підлеглими. Працівники беруть їх до відома і сповнені ентузіазму кілька днів. На жаль, через кілька днів хвилювання зникає. Виявляється, що досягнення мети вимагає від кожного працівника зміни поведінки, використання іншого способу роботи, іншого спілкування або виконання додаткових завдань.

Реалізація кроку 2 спрямована на визначення часткових цілей, яких можна досягти в повсякденній роботі, і розвиток необхідних звичок для виконання завдань. Як правило, кожен керівник команди Контакт-центру знає, що має робити його команда та працівники, щоб досягти успіху організація цілей - чого не вистачає керівникам, так це способу автоматичного призначення щоденних завдань кожному співробітнику, звітності за їх виконання та можливості похвали/винагороди за виконання.

Можливість проявити себе заохотить ініціативних працівників, покаже їм, що вони є важливою частиною загального механізму та їх думкою цікавляться. Для цього доцільно проводити круглі столи з обговоренням поточних та стратегічних проблем банку, надавати можливість висловитись працівникам на загальних зібраннях, створити електронну скриньку для прийому пропозицій та скарг від співробітників. За цікаві ідеї працівників можна заохочувати подяками, бонусами, пільгами тощо за прикладом французької моделі мотивації.

Сучасні технології відповідають очікуванням керівників, зокрема Мотиваційна платформа, в якій вони визначають довгострокові цілі для кожного зі своїх співробітників і розробляють перелік щоденних завдань, які необхідно виконувати. Вони також визначають пул винагород, які працівник

може вибрати сам після виконання цих завдань вчасно. Під час користування платформою працівник має власний «вид» – спеціальну сторінку в інтранеті або мобільний додаток, де представлений індивідуальний список завдань і викликів, які необхідно виконати в певний день або тиждень. Кожне завдання описано детально. Йому також призначається винагорода, яку він отримає за виконання цього завдання протягом певного часу та на певному кількісному рівні. Завдяки цьому ми можемо реалізувати крок 2 – встановити щоденні цілі та вибудувати поведінку співробітників, яка закріплює бажані звички.

Крок 3 – Вибір мотиваторів!

Завдяки системі винагород і миттєвого зворотного зв'язку співробітники охоче приймають виклики. Платформа виступає персональним тренером для співробітників, коучем, який ставить завдання та підтримує їх у вирішенні. Відповідна декомпозиція цілей на завдання означає, що завдання виконуються систематично і їхній зв'язок із ціллю тісно пов'язаний. Працівники відчують, що мають значний вплив на розвиток компанії та те, як вона працює.

Однак слід розуміти, що співробітники у нас дуже різні – одних мотивує конкуренція та працюють у стресі, інші взагалі не витримують таких умов. Однак виключення останніх означає, що ми втрачаємо їх потенціал і часто приховані здібності.

Щоб мотивація була ефективною, ми повинні знати, які мотиватори потрібно вибрати для окремих співробітників. Для цього варто використовувати мотиваційний механізм, який розвиватиме здатність працівника до природної мотивації. Нам потрібно зробити так, щоб наша команда хотіла працювати ефективно і приходила на роботу із задоволенням. Тому вкрай важливо підібрати мотиватор для даного працівника. Але як це зробити? Все просто - нехай вибирає. Ці виклики вирішуються завдяки рішенням, які дозволяють працівнику самостійно вирішувати, яку винагороду чи подарунок він чи вона отримає. Однак варто використовувати рішення, які будуть не просто звичайним рішенням кафетерію чи комісійною системою.

Для того, щоб підвищити зацікавленість персоналу у розвитку банку,

можна застосовувати стимулювання працівників через прибутки. Воно полягає у розподілі певної частини прибутків між працівниками, може виражатись як у строковій (щомісячні виплати), так і відкладеній формі (на декілька місяців, або ж років). У разі прибуткової роботи банківської установи та досягнення економії заробітної плати можна створити преміальний фонд, який буде розподілятися між працівниками пропорційно до їх продуктивності. Доцільно використовувати форму колективного преміювання за прикладом американської моделі мотивації, щоб заохотити працівників якісніше та ефективніше працювати.

Завдяки відповідним технологічним інструментам ми також можемо використовувати різні види мотиваторів – від «фізичних» винагород до нематеріальних винагород (вибір кращого графіка, вихідний день, відсутність нічних змін). У такому випадку метод винагороди буде обмежений лише нашою винахідливістю. При використанні винагород у мотиваційній платформі ми використовуємо спеціальну систему балів (репутації) та віртуальну валюту. Можна оцінити поведінку окремих співробітників Контакт-центру, їхню участь, діяльність і завдання, які вони виконують.

Працівник збирає бали, має доступ до свого пулу та може вирішувати, коли обмінювати бали на матеріальну чи нематеріальну винагороду.

Крок 4 – Моніторинг продуктивності!

Для оцінки якості та ефективності роботи, особливо команд Контакт-центру, використовується багато різних методів. З вимірювань таких лічильників, як АНТ, FCR, прослуховування розмов керівників, використання автоматичних інструментів (аналітика мовлення, QM), періодичне оцінювання співробітників тощо. Дані методи дозволяють проводити постійний і періодичний моніторинг роботи колективів та окремих працівників у зв'язку з системою мотивації. Отримання зворотного зв'язку можуть бути передові аналітичні інструменти, вбудовані в мотиваційну платформу, що надають інформацію в режимі реального часу про прогрес даної команди та окремих людей. З'являється можливість контролювати виконання завдань у різних

сферах, від «м'яких» завдань, таких як вчасний початок роботи, до «жорстких» завдань з продажу. Цей моніторинг також дозволяє вносити зміни, виправлення та вдосконалення в систему, оскільки ми бачимо, як наші дії перетворюються на результати, ми покладаємося на факти замість теорії та припущень.

Для ефективної роботи банківської установи надзвичайно важливим є сприятливий психологічний клімат в колективі та його злагодженість при роботі. Для того, щоб досягти цього доцільно залучати працівників до різного роду тимблдінгів та групових семінарів. Це допоможе налагодити дружні зв'язки між співробітниками, забезпечити взаємодопомогу між ними та підвищити командний дух. Працівники будуть відчувати себе єдиною командою, що є вкрай важливим через колективний характер праці в банківських установах. Окрім того, згуртованість може підвищити проведення корпоративних святкування та забезпечення працівників подарунками з приводу свят. Це допоможе показати, що організація піклується про свій персонал та цінує кожного співробітника, що сприятиме підвищенню лояльності до банку.

Мотиваційна платформа One2Tribe дозволить постійно стежити за ходом роботи. Це важливий інструмент для менеджерів. З його допомогою можна не тільки стежити за прогресом роботи окремих працівників, а й створювати зведені звіти про досягнення цілей для цілих команд. Оскільки завдання та цілі визначаються в кампанії з бюджетом у формі віртуальної валюти, менеджер може проаналізувати ступінь досягнення цілей за допомогою поведінкової економіки. Ви також можете розрахувати загальну ефективність мотивації та показати ROI всієї кампанії чи проекту.

Здійснення різного роду опитувань та анкетувань дозволить керівництву визначати найбільш релевантні для кожного працівника засоби мотивації та приймати ефективніші управлінські рішення щодо персоналу.

Крім того, цей спосіб сам по собі може виступати методом нематеріальної мотивації, оскільки співробітники можуть розцінювати опитування як елемент турботи про них з боку керівництва та врахування їх думки у прийнятті рішень. Також опитування можуть допомогти вчасно відмовитись від методів

мотивації, що вже втратили свою ефективність, тим самим дозволяючи зекономити ресурси та перебудувати систему мотивації належним чином. Як приклад, якщо банк застосовуватиме в якості мотивації якісь пільги, що вигідні лише для декількох працівників, опитування дадуть змогу залишити дані пільги для таких співробітників, а для решти замінити їх на щось більш привабливе.

Крок 5 – Використовуйте соціальне навчання та моделювання!

У процесі підвищення ефективності роботи команд Контакт-центру в банківському секторі шляхом підвищення мотивації співробітників важливим елементом є використання т.зв. Соціальне навчання та моделювання. Досягнення даної мети відбувається через відповідний технологічний інструмент у вигляді мотиваційної платформи, яка дозволяє, серед іншого: навчання через спілкування (як у соціальних мережах); співпраця – діяти як команда зі спільними цілями; спостерігати за конкуренцією – тобто порівнювати себе з іншими. Працівники використовуючи дану платформу, почнуть залучатися, мотивувати один одного, спільно «спостерігати» за результатами інших, обмінюватися інформацією, співпрацювати один з одним, конкурувати здоровим способом, приймати виклики, досягати успіхів, мати потребу відкривати нове - і все це у своїй щоденній роботі.

В АТ «Idea Bank» відсутні зони, де працівники можуть провести обідню перерву або відпочити у разі поганого самопочуття. Постійне знаходження на робочому місці негативно впливає на концентрацію та, як наслідок, може призвести до зниження продуктивності. Зміна оточення під час обідньої перерви та можливість поспілкуватися з іншими працівниками у неформальній обстановці допоможе співробітникам знизити рівень психологічної напруги, яка неминуче виникає при роботі в банківській сфері, покращити відносини з колегами та сформувати неформальні групи, що можуть бути корисними керівництву компанії. Доцільно відвести для цього окреме приміщення, однак якщо у деяких відділеннях це неможливо, потрібно хоча б відокремити зону відпочинку від загальної робочої зони перегородками.

Наведені вище поради дозволять створити систему мотивації, яка

сприятиме досягненню цілей суб'єктів банківського сектору в довгостроковій перспективі. Розробка цілей, мотивація співробітників і моніторинг процесів більше не будуть проблемою для управлінського персоналу.

3.2 Організаційні принципи реформування процесу мотивації в АТ «Idea Bank»

Аналіз і оцінка ефективності системи матеріального і не матеріального стимулювання праці в АТ «Idea Bank», а також визначення мотиваційної спрямованості працівників банку дозволяє внести певні пропозиції та рекомендації по вдосконаленню мотиваційного механізму трудової поведінки персоналу банку.

Ефективна система мотивації, адекватна умовам інноваційної економіки, повинна забезпечити: реалізацію трудової активності працівників за винагороду, що об'єктивно відображає вартість робочої сили на ринку праці, оплату праці працівника, зайнятого виконанням роботи навіть найнижчої складності на рівні, який би був достатнім для нормального відтворення його робочої сили, престижність та соціальну привабливість висококваліфікованої та інтелектуальної праці, високу конкурентоспроможність робочої сили, її зацікавленість у підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня і досягнення більш вагомих результатів праці, мобілізацію всіх факторів зростання ефективності праці.

Ефективність мотивації праці визначається сприянням досягнення економічних та соціальних цілей. Економічні цілі пов'язані з виробничою діяльністю організації та відображається в економічних показниках їх функціонування. Умовами ефективного використання мотивації праці, які впливають на досягнення економічних цілей організації, є високий рівень оплати праці, використання високо-кваліфікаційної праці, інтерес людини до підвищення своєї кваліфікації, престиж праці в суспільстві тощо.

Соціальні цілі реалізуються через виконання очікувань, потреб та інтересів працівників. Соціальна ефективність мотивації праці залежить від

ступеня задоволення потреб людини, індикатором якого є задоволення роботою взагалі.

Досягненню соціально-економічної ефективності трудової мотивації сприятиме використання принципів організації праці, розроблених ще Г. Фордом та Герцбергом, але які не втратили своєї актуальності і зараз [33]:

- робоче місце не повинно породжувати байдужість до праці;
- умови праці повинні бути такими, щоб працівник зміг повністю реалізувати свої знання і навички, вимоги до нього не повинні бути заниженими;
- кожен працівник має власну думку про те, як покращити свою роботу та її організацію. Адміністрація повинна налагодити збір пропозицій та використовувати їх;
- працівник повинен уявляти значимість своєї праці, тому корисним буде періодично нагадувати йому про важливість його ролі і праці в організації;
- якісна робота повинна супроводжуватися визнанням і заохоченням: моральним ті матеріальним;
- кожен працівник працює краще, якщо він вчасно отримує інформацію, яка необхідна йому для роботи;
- кожен працівник повинен мати інформацію про оцінку своєї праці та праці колег з метою встановлення ним ступеня справедливості визнання;
- працівнику доцільно дати можливість самостійно приймати рішення і контролювати свої дії. Це дасть можливість відчувати відповідальність за результати;
- робота не повинна бути примітивною, монотонною. Вона повинна давати можливість самовдосконалюватися, отримувати нові знання, проявляти творчий підхід.

В процесі побудови ефективної системи мотивації праці постає необхідність мотиваційного моніторингу стану трудової мотивації.

Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації праці з метою прийняття висококваліфікованих

управлінських рішень в інтересах ефективності діяльності банку. Мотиваційний моніторинг повинен бути спрямований на вивчення мінливих потреб працівників, інтересів, ціннісних орієнтацій у сфері праці, мотивів їх праці. При розробці системи мотивації праці менеджери повинні ретельно вивчати структуру мотивів працівників, їх мотиваційну спрямованість, пріоритетні потреби, що має сприяти визначенню найбільш дієвих на даний момент важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення їх потреб і цілей організації.

Для мотивування праці, а по суті для забезпечення необхідного рівня трудової активності в необхідному напрямку менеджерам товариства необхідно:

- визначити набір благ, які буде покладено в основу мотивування працівників. Цей набір повинен відображати всі основні потреби й інтереси людини;
- визначити рівень задоволення потреб кожного працівника;
- конкретизувати види трудової діяльності, які необхідні організації і які доцільно мотивувати;
- пов'язати певні види діяльності з набором благ і пільг;
- організувати працю так, щоб переконати працівника у можливості задоволення своїх інтересів з доступними для нього витратами фізичних і моральних сил, часу тощо;
- при прийнятті на роботу визначати, наскільки працівник підлягає мотивуванню;
- забезпечити отримання працівником доходів такого рівня який би був достатній для покриття всіх його затрат.

Визначення набору благ, насамперед непрямих винагород, які будуть покладені в основу мотивування працівників банку, пропонуємо здійснювати за допомогою опитувальних листів. Вони дозволять отримати інформацію від самих працівників про різні аспекти праці життя персоналу, на які можуть бути спрямовані непрямі винагороди, наприклад:

- сімейний стан, наявність дітей та їх вік;
- наявність батьків та умови їх проживання;
- стан здоров'я;
- плани пов'язані з навчанням;
- матеріальний стан (наявність житла, присадибної ділянки);
- день народження та інші дати.

Таблиця 3.1 – Комплексна модель мотивації працівників [36, с.199].

Потреби		Структура мотивації праці.
Первинні	Вторинні	
Фізіологічні	Соціальні	1. Сукупність усіх видів оплати праці. 1.1. Постійний заробіток. 1.1.1. Оклад. 1.2. Змінний заробіток. 1.2.1. Премія. 1.2.2. Доплати і надбавки.
	Повага (влада, успіх).	1.2.3. Дивіденди. 1.2.4. Надурочні. 1.2.5. Святкові. 1.2.6. Вислуга років. 1.3. Пільги і компенсації.
Безпека		1.4. Внутрішньо-фірмові соціально-економічні пільги і послуги. 1.4.1. Страхування. 1.4.2. Пенсійне забезпечення. 1.4.3. Санітарно-курортне лікування. 1.4.4. Позики, пільгові кредити. 1.4.5. Оплата навчання. 1.4.6. Пільги на тривалість відпустки.
Безпека і захист	Самовираження	1.4.7. Пільги на харчування. 1.5. Участь у прибутках. 1.5.1. За стаж і рівень кваліфікації. 1.5.2. За високі досягнення в праці. 1.5.3. За підсумками року. 2. Участь у власності. 2.1. Через розподіл майна. 2.2. Через дивіденди. 2.3. Через акції. 3. Участь в управлінні. 3.1. Через адміністрацію. 3.2. Через ради працівників. 4. Стимули вищого рівня. 4.1. Ротація. Підвищення кваліфікації персоналу.

Визнаючи нагальну необхідність вдосконалення системи мотивації праці

та комплексного застосування стимулів праці, пропонуємо для використання комплексну модель мотивації праці [34; 35]. В її основу покладено потреби за класифікацією А. Маслоу та Мак Клеllandа [47], які можуть бути задоволені в праці. Зміст моделі наведений в таблиці 3.1.

Модель передбачає комплексне поєднання стимулів праці, які враховують мотиваційну спрямованість працівників. Як видно, найбільш перспективним в системі мотивації праці є звертання до стимулів вищого рівня, які залежать від умов самореалізації людини. Модель передбачає розширення поєднання посад, перехід до колегіального управління, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, поглиблення питань оплати праці, розширення надання соціально-економічних послуг.

Отже, сформований на основі наведених пропозицій і організаційних принципів механізм мотивації трудової поведінки працівників повинен забезпечити можливість задоволення потреб людини в сфері праці за рахунок справедливої винагороди, отримання очікуваних результатів праці, а також успішне досягнення цілей товариства.

В сучасних умовах підвищення фінансової стабільності та конкурентоспроможності банківських установ значною мірою залежить від наявності ефективної системи оплати праці. Особливо це актуально для великих банків з розгалуженою системою філій.

Оплата праці стане вагомим інструментом підвищення продуктивності праці лише за умови її прив'язки до фінансового результату діяльності банку. З цією метою доцільно запровадити динамічну модель заробітної плати. Основні вимоги до моделі полягають у тому, що вона має відбивати:

- 1 залежність розміру заробітної плати від результатів діяльності банку;
- 2 стимулювання як колективної, так і індивідуальної праці;
- 3 конкурентоздатність основної заробітної плати на ринку праці;
- 4 важливі напрямки діяльності банку через основні показники розподілу заробітної плати, а також вплив останніх на ефективність та якість роботи, кінцеві результати діяльності банку;

5 залежність обсягу премії від результатів роботи у періоді, за який вона виплачується.

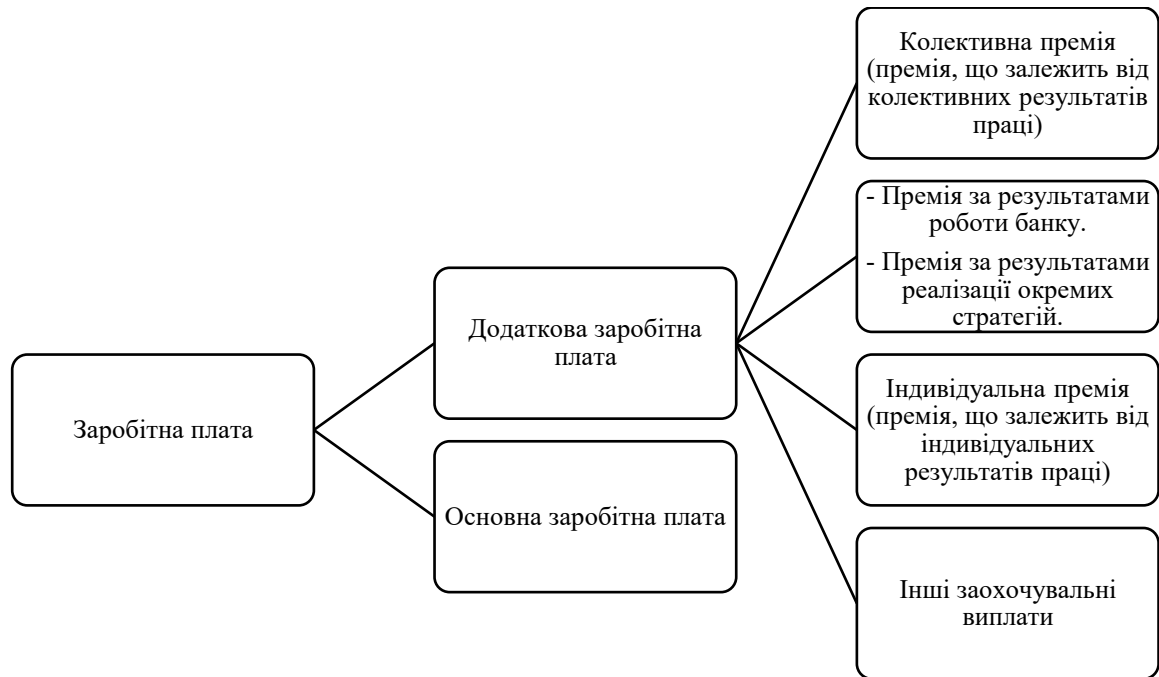


Рисунок 3.1 - Схема динамічної моделі оплати праці
в АТ «Idea Bank» [37 ст. 21].

Виходячи з того, що розмір заробітної плати повинен залежати від результатів діяльності трудового колективу, у запропонованій моделі рівень зарплати працівників філії ставиться у залежність від фінансового результату діяльності філій в попередньому році.

З метою реалізації цього принципу використовується показник прибутку на одного працівника. Залежно від його значення здійснюється поділ філій на групи за оплатою праці. Схема розподілу на групи така: розглядається показник прибутку на одного працівника, що розраховується за формулою:

$$E_i = P_1 / N_1, \text{ де}$$

E_1 – прибуток на одного працівника в i -й філії;

P_1 – фактичний прибуток i -й філії за попередній рік;

N_1 – штатна чисельність i -ї філії на кінець базового року;

i – поточний номер філії, ; n i , $1n$

n – кількість філій.

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

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

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

III група всі інші філії (50% премії).

З метою більшої диференціації премії кількість груп може зростати. Розподіл інших заохочувальних та компенсаційних виплат може здійснюватися за тим самим алгоритмом, що й колективна премія.

3.3 Ефективність запропонованих заходів в АТ «Idea Bank»

В результаті запропонованих заходів здійснимо розрахунок ефективності показників. Запропоновані заходи оцінити досить складно, однак здійснимо попередній розрахунок змін в мотиваційних підходах до працівників Idea банку, звівши їх в таблицю 3.2.

Таблиця 3.2 – Підвищення рівня вмотивованості працівників АТ «Idea Bank».

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.
Витрати на впровадження мотиваційних програм, тис. грн.	28, 45	81, 16	84, 5
Термін впливу стимулювання та вмотивованості на економічні результати діяльності пбанку, роки	3	3	3
Дохід від впровадження реформи системи мотивації в першому році, тис. грн.	21	72	78
Дохід в другому році, тис. грн.	70	102	105
Дохід в третьому році, тис. грн.	31	130	120
Ставка дисконтування %	10	10	10
Дисконтована вартість, тис. грн.	64,7	160,2	153,5

Як бачимо, впровадження покращення мотиваційних заходів в АТ «Idea

Bank» за три роки буде економічно вигідним, адже найбільш ефективними вони є коли їх вкладають у підвищення мотиваційної політики. Мотиваційна політика будь-якого суб'єкта господарювання має бути основою для вкладення в людський ресурс. Згідно з обрахунків представлених у дані з таблиці 3.2, вкладені кошти повністю будуть повернуті, а це свідчить про правильність запропонованих нами пропозицій.

Висновок до 3-го розділу.

В третьому розділі магістерської роботи нами запропоновано пропозиції щодо покращення процесу мотивації працівників банківської сфери. Тому, для покращення системи мотивації персоналу в АТ «Idea Bank» нами запропоновано застосовувати поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, які націлені перш за все на прозорість системи оплати праці та преміювання, а також на згуртування колективу. Реалізація цих рекомендацій допоможе банку підвищити лояльність персоналу та заохотити його підвищувати власну продуктивність праці, оскільки від неї буде залежати отримувана винагорода.

Підсумовуючи сказане, можна констатувати, що мотивація праці банківських працівників є вагомим фактором підвищення ефективності функціонування банків та їх конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження зроблено наступні висновки:

1 В загальному розумінні мотивація – це спонукання людей до активної діяльності, яке здійснюється менеджерами та полягає у виробленні мотивів і розробленні стимулів до діяльності для досягнення людиною особистих цілей і цілей організації. Визначення мотиваційної спрямованості персоналу є вкрай важливим, оскільки бувають випадки, коли найрізноманітніші стимули в системі мотивації праці не відповідають потребам і мотивам людини.

2 В залежності від того, задоволенню яких потреб сприяють стимули, мотивація може бути матеріальною та нематеріальною. Матеріальна мотивація - використання таких стимулів як заробітна плата, премії, доплати і надбавки, дивіденди, надання пільгових кредитів, оплата відпочинку, страхування тощо. Нематеріальна мотивація - впливи розраховані на задоволення різних потреб працівників, від залучення до участі в управлінні, організація їх службового просування, професійного навчання, підвищення змістовності їх праці до моральне схвалення тощо.

3 На основі проведеного дослідження нами сформовано наступні пропозиції з покращення процесу мотивації працівників: визначити основні цілі банку управління персоналом, політика в сфері винагород; проаналізовано структуру системи мотивації, з'ясувати чи всі необхідні елементи представлено там повною мірою; визначено структурні підрозділи та працівників і відмінності у їхній мотивації; встановити на основі коефіцієнтів взаємозв'язок цілей і завдань, відповідальності та повноважень, кваліфікації та досвіду з кількісними і якісними результатами праці; підвищувати гнучкість і прозорість системи мотивації, спрямовувати її розвиток на посилення індивідуалізації винагороди; ширше використовувати моральне заохочення як один із найдешевших та найефективніших елементів процесу мотивації; налагодження постійного контролю за ефективності мотиваційних процесів.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Мартинюк В. І. «Роль мотивації працівників у забезпеченні ефективності сучасного виробництва». URL:<http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/22030/1/Мартинюк%20%28без%20титула%29.pdf>
- 2 Motywacja a motywowanie – na co pracodawca ma wpływ? URL:<https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-motywacja-a-motywowanie-na-co-pracodawca-ma-wplyw>
- 3 Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу в сучасних умовах (організаційно-управлінський аспект). К.: ІПКДЗУ, 2007. 154 с.
- 4 Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2001. 528 с.
- 5 МАЛЯРЕНКО Анна Віталіївна Удосконалення системи мотивації персоналу організації. URL:<https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.10.08.html>; DOI [10.36074/2663-4139.10.04](https://doi.org/10.36074/2663-4139.10.04)
- 6 Юрчук Н. П., Захарчук Д. В. Мотивація персоналу в системі управління банку. URL:http://www.agrosvit.info/pdf/9_2018/12.pdf
- 7 Гринько Тетяна Валеріївна, Опришко Аліна Віталіївна МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ. URL:https://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom2/14_Grynyko.htm
- 8 Ковальчук В.Г., Грищенко А.С. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом банку. URL:http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/23.pdf
- 9 Циганова Н. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінювання та вдосконалення. Банківська справа. 2017. № 3. С. 61–63.
- 10 Шаперенков А.В. Методологічні засади ефективного управління персоналом банку. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць. Державний вищий навчальний заклад «Українська

академія банківської справи Національного банку України». Суми, 2017. Т. 9. 333–341 с.

11 Гавкалова Н.Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування : наук. видання. Харків. Вид. ХНЕУ, 2017. 400 с.

12 Kuzmynchuk N., Kutsenko T., Terovanesova O., Zhezherun Yu. Motivation of the banking sector employees in the context of their value orientations. URL: https://www.researchgate.net/publication/346745717_motivation_of_the_banking_sector_employees_in_the_context_of_their_value_orientations

13 Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : Вид-во ХНАМГ, 2016. 215 с.

14 Бікулов Д. Т., Маркова С. В. Система мотивації персоналу в умовах військового стану. Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених (м. Чернігів, 21 квітня 2023 р.). Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2023. 606 с.

15 Рівна А. О., С.В. Леськова Модель нематеріальної мотивації: сучасний погляд на мотивацію персоналу. Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених (м. Чернігів, 21 квітня 2023 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2023. 606 с.

16 Заволока Ю.М., Кузьменко О.Ю., Кузьменко В.С. Робота банківської системи та валютного ринку в умовах війни. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-3>

17 Олена Володимирівна Андрєєва Банківська система України: стан та тенденції розвитку. URL: DOI: 10.32703/2664-2964-2023-53-49-57

18 «Про банки і банківську діяльність» : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III зі змінами і доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>

- 19 Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/>
- 20 Кількість банків в Україні (2008-2023). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/>
- 21 Основні показники діяльності банків. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/>
- 22 Еш С.М. Фінансовий ринок: Навч. Посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 528с.
- 23 Дубовик О.В., Кузнєцова А.Я., Гірченко Т.Д. Формування конкурентоспроможності банку: Монографія. Львів: ЛБІ НБУ, 2005. 215с.
- 24 Самборська-Музичко Ю.О. Особливості підходів до стратегічного аналізу конкурентоспроможності банків. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу: міжнар. Зб. Наук. Пр. вип. 1 (28). Житомир: ЖДТУ, 2014 С. 255-267.
- 25 Волкова Л. Стратегический анализ URL: <http://market.narod.ru/StrAn.html>.
- 26 Офіційний сайт «Приват Банку» URL: <https://privatbank.ua/>
- 27 Офіційний сайт OTP Bank. URL: https://www.otpbank.com.ua/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=pmax_new_year_23&utm_content=im_all&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Pmax_Deposit_23&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAm4WsBhCiARIsAEJIEzU5zSMVeoumJ_d9tAXN6tXI1PcX5ylSJ6ol_eX651EmTHM8DTDBT-4aAiNyEALw_wcB
- 28 Офіційний сайт АТ «Idea Bank» URL: <https://ideabank.ua/uk>
- 29 В. М. Данюк. А. М. Колот, Г. С. Суков та ін. Управління персоналом: підручник. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
- 30 5 kroków do motywacji pracowników w branży bankowej URL: <https://ccnews.pl/2018/05/24/5-krokow-do-motywacji-pracownikow-w-branzy-bankowej/>
- 31 Стрельбіцький П. А., Стрельбіцька О. П. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. Вісник Кам'янець-

Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2015. Вип. 10. С. 323-333.

[URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2015_10_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2015_10_60)

32 Устіловська А. С Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/26.pdf>

33 Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2016. №6. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua>

34 Кулакова С. Ю Мотивація трудової діяльності в системі управління персоналом підприємства URL: http://77.121.11.9/bitstream/PoltNTU/2150/1/Stattya_Kulakova_03.2017.pdf

35 А. Колот, В. Данюк, О. Герасименко та ін. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізм забезпечення: монографія. К.: КНЕУ, 2017. 500 с

36 Цимбалюк С. О. Формування компенсаційної політики в умовах трансформації соціально-трудових відносин: монографія. К. КНЕУ, 2015. 213 с.

37 Балан О.Д. Зарубіжний досвід застосування системи мотивації, оплати та нормування праці. 2011. №17-18. С. 20-25. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=702&i=3>.

38 Deci E. L. 1971. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. „Journal of personality and Social Psychology”, 18(1): 105–115.

39 Deci E. L. Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity. „Journal of personality and social psychology”, 22(1). 2012. 113–120.

40 Frey B. S., F. Oberholzer-Gee. The Cost of Price Incentives: An Empirical Analysis of Motivation Crowding-out. „American Economic Review”, 87. 2012. 746–755 .

41 Frey B. S., F. Oberholzer-Gee, R. Eichenberger. The old lady visits your backyard: A tale of morals and markets. „Journal of political economy”, 104(6). 2013. 1297–1313.

42 Gneezy U., Al. Rustichini. A Fine Is a Price. „Journal of Legal Studies”,

29(1). 2000. 1–17.

43 Gneezy U., S. Meier, P. Rey-Biel. When and Why Incentives (Don't) Work to Modify Behavior. „Journal of Economic Perspectives”, 25 (4): 191–210. 2011.

44 Gorazda M., Hardt Ł., Kwarciański T., red. Metaekonomia: zagadnienia z filozofii i ekonomii. Copernicus Center Press, Kraków. 2016.

45 Hausman D. M., McPherson M. S., Satz D. Etyka ekonomii: Analiza ekonomiczna, filozofia a moralności i polityka publiczna. Copernicus Center Press, Kraków. 2017.

46 Hossain T., Li K.K. Crowding Out in the Labor Market: A Prosocial Setting Is Necessary. „Management Science”, 60 (5): 1148–1160. 2014.

47 Filipowicz G., Zarządzanie kompetencjami zawodowymi, PWE, Warszawa. 2014.

48 Moczydłowska J., Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników, Difin, Warszawa. 2018.

49 Oleksyn T., Zarządzanie a kompetencje w organizacji – refleksje i propozycje, „Zarządzanie i Edukacja” nr 4 (40), 2013.

50 Stankiewicz M.J., Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, TNOiK, Toruń. 2015.

51 Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa. 2015.

Бібліографічна довідка

Плисюк Олена Володимирівна

Тема магістерської роботи:
«Управління процесом мотивації персоналу сфери банківських послуг»

Обсяг пояснювальної записки 71 аркуш.

Кількість рисунків – 14 рисунків.

Кількість таблиць – 14 таблиць.

Графічний матеріал (слайди, плакати) - 6 шт.

Слайд 1. Універсальні цілі суб'єкта господарювання та Процес мотивації персоналу

Слайд 2. Категоріальний апарат визначення поняття «мотивація працівників банківського сектору за ціннісними орієнтаціями»

Слайд 3. Діяльність комерційних банків в Україні

Слайд 4. SWOT-аналіз системи управління персоналом АТ «Idea Bank»

Слайд 5. Структура системи мотивації працівників АТ «Idea Bank»

Слайд 6. Пропозицій щодо покращення управління процесу мотивації персоналу сфери банківських послуг

„___” _____ 2024 р

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

МР.МН_{мз} – .00.00.000 ПЗ

Група МН_{мз}-іпо-22

Олена Плисюк

2024