

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра управління персоналом і регіональної економіки

ВАРТОВНИК Надія Михайлівна

**Удосконалення системи мотивації до праці як
умова ефективної діяльності підприємства/
Improvement of the system of motivation to labour as
a condition of effective activity of enterprise**

спеціальність: 051 – Економіка
магістерська програма – Управління персоналом та економіка праці

Магістерська робота

Виконала студентка групи
УПЕПм-21
Н.М. Вартовник

Науковий керівник:
к.г.н., доцент, Г. П. Баб'як

Магістерську роботу допущено

до захисту:

" ____ " _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

_____ **Є. П. Качан**

ТЕРНОПІЛЬ – 2018

Анотація

Вартовник Надія Михайлівна

Удосконалення системи мотивації до праці як умова ефективної діяльності підприємства (на матеріалах ПАТ КБ «Приват Банк»).– Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за магістерською програмою «Управління персоналом та економіка праці» – Тернопіль, 2018.

В роботі досліджено основні аспекти мотивації праці в організації; здійснено аналіз систем мотивації та стимулювання праці в банку; подано шляхи вдосконалення мотиваційного механізму праці в ПАТ «КБ Приват Банк».

Annotation

Vartovnyk Nadia Mukhailivna

Improvement of the system of motivation to labour as a condition of effective activity of enterprise (on materials of PJSC CB «Privat Bank») .- Manuscript.

Research on obtaining an educational degree "Master" in the master's program "Human Resources Management and Labor Economics" - Ternopil, 2018.

In this work the main aspects of labour motivation in the organization are analyzed, the analysis of motivation systems and labor stimulation in the bank is carried out; ways of improving the motivational mechanism of work of PJSC "CB Privat Bank" are given.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретико-методологічні аспекти дослідження мотивації праці в організації.....	7
1.1. Сучасні підходи до мотивації праці	7
1.2. Проблеми ефективного використання мотивації в трудовій діяльності банківських працівників	15
1.3. Співвідношення мотивації праці та компетентності працівників.....	23
Висновки до розділу 1	33
Розділ 2. Аналіз систем мотивації та стимулювання праці на ПАТ КБ «ПриватБанк»	35
2.1. Проектування основної заробітної плати на ПАТ КБ «ПриватБанк».....	35
2.2. Особливості доплат заохочувального характеру в банку.....	48
2.3. Мотивація праці на основі гарантійних та компенсаційних виплат працівникам на ПАТ КБ «ПриватБанк».....	56
2.4. Розвиток нематеріальної мотивації працівників банку.....	63
Висновки до розділу 2	72
Розділ 3. Вдосконалення мотиваційного механізму праці в «новій економіці – економіці знань»	74
3.1. Оптимізація системи мотивації праці як фактор підвищення конкурентоспроможності банку.....	74
3.2. Формування системи управління мотивацією праці в умовах інноваційного розвитку банківського сектору.....	84
Висновки до розділу 3	89
Висновки до роботи.....	90
Список використаних джерел	92
Додатки	99

ВСТУП

Актуальність теми. Реалізація інноваційної моделі розвитку вітчизняної економіки потребує створення на державному рівні відповідних системних умов прогресивної мотивації та стимулювання трудової діяльності населення.

В такій ситуації зростає роль банків, як системоутворюючих елементів економіки. Сучасний банк, в тому числі і комерційний, оптимально використовуючи людські ресурси, підвищуючи якість управління ними і забезпечуючи стабільність кадрового складу шляхом поліпшення соціально-економічних показників фінансової діяльності, сприятиме отриманню додаткових конкурентних переваг на фінансовому ринку.

Створення ефективної та конкурентоспроможної на світовому рівні банківської системи, здатної забезпечити високий рівень інвестиційної та інноваційної активності на фінансовому ринку, є необхідною умовою сталого розвитку економіки України та її подальшої інтеграції у світове економічне господарство. Ключову роль у виконанні зазначених завдань у розвитку банківської діяльності відіграють інструменти трудової мотивації персоналу банків.

Успіх підприємства безпосередньо залежить від якості роботи кожного окремого співробітника. Саме персонал є основною рушійною силою, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Тому, цілком природно, що кожен керівник зацікавлений, щоб його співробітники працювали з найбільш високою ефективністю і самовіддачею. Необхідною умовою та об'єктивною потребою таких перетворень є формування нової системи мотивації праці, а також розроблення та запровадження нових підходів до побудови моделей мотивації працівників.

У банку як організації існує система цілей, що включає як середньострокові цілі і завдання, так і довготривалі орієнтири розвитку.

Основу банку становить досить сувора технологічна форма «виробництва» банківських продуктів, а виробничі відносини мають високий рівень відчуженості кожного співробітника від його індивідуальних потреб. Оскільки зв'язок між виробничим способом існування і індивідуальною життєдіяльністю людини здійснюється в основному через сукупну винагороду, то система стимулювання виступає як один з інструментів, спрямований на перехід людини з її індивідуальної життєдіяльності у виробничу. У зв'язку з цим основною метою стимулювання виступає орієнтація персоналу на досягнення цілей і завдань, поставлених перед банком. Саме ступінь досягнення цілей і завдань банку визначає ефективність використання всіх ресурсів, і перш за все людських.

Актуальність дослідження пояснюється тим, що сучасне управління персоналом банку потребує розробки та впровадження таких систем трудової мотивації, які передбачають ефективне виконання завдань фінансового управління та його інноваційного розвитку.

Ступінь опрацювання проблеми. Проблеми формування ефективної системи мотивації банківського персоналу досліджено у працях багатьох провідних учених-економістів (О. Васюренко, М. Гончарова, П. Друкера, В. Міщенко, Т. Турченко, К. Кравченко). Розгляд трудової мотивації з урахуванням специфіки діяльності банку відображено також в роботах А. Алавердова, О. Волгіної, В. Гаги, С. Соломанідіни, Ю. Одегова. Найбільше відображене питання розвитку трудової мотивації працівників банку знаходяться в спеціалізованій економічній, фінансовій та внутрішньобанківській літературі.

Проаналізувавши наукові джерела, можна зробити висновок, що вчені досліджують в основному загальні тенденції розвитку теоретичних засад та методичних підходів щодо ефективності діяльності персоналу банку та формуванню мотиваційних механізмів, а проблемам формування систем управління мотивацією присвячено недостатньо уваги.

Метою дипломної роботи є комплексне дослідження основних

напрямків вдосконалення системи мотивації до праці в ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» як основної умови підвищення ефективності діяльності організації.

Досягнення поставленої мети передбачає послідовне вирішення **таких завдань**:

1. Вивчення сучасних підходів до мотивації праці.
2. Дослідження шляхів ефективного використання мотивації в трудовій діяльності персоналу ПАТ КБ «ПриватБанк».
3. Аналіз системи мотивації та стимулювання праці в ПАТ КБ «ПриватБанк».
4. Дослідження впливу основної заробітної плати на продуктивність праці.
5. Виявлення впливу доплат заохочувального характеру в банку на ефективність трудової діяльності.
6. Пошук шляхів вдосконалення мотиваційного механізму праці в умовах інноваційного розвитку банківського сектору.

Об'єктом дослідження є діюча система мотивації та стимулювання персоналу в ПАТ КБ «ПриватБанк».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів до мотивації персоналу банку та використання сучасних методів мотивації в управлінні персоналом.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовано такі наукові методи: спостереження; наукового абстрагування, синтезу, порівняльного аналізу – для оцінки динаміки стану мотивації персоналу банку, визначення його впливу на результати діяльності організацій; узагальнення; аналогії; розрахунковий метод; системного підходу; економіко-математичні; табличний та графічний – для ілюстрації досліджуваних явищ; описовий метод; соціологічні.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у:

1. Досліджені основних аспектів мотивації праці в організації;

2. Здійсненні аналізу системи мотивації та стимулювання праці в банку;
3. Подані шляхів вдосконалення мотиваційного механізму праці ПАТ КБ «ПриватБанк».

Практичне значення дипломної роботи полягає в тому, що основні положення дипломної роботи, висновки, рекомендації які запропоновані в роботі, мають за мету поетапно здійснити удосконалення діючої системи мотивації банківського персоналу та вказати недоліки як існують на даному етапі управління мотивацією в досліджуваній організації.

Апробація результатів роботи та публікації. За темою дослідження було опубліковано тези «Удосконалення системи мотивації до праці як умова ефективної діяльності банку» // Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі : Зб. тез доп. Міжнародна студентська науково-практична WEB-конференція [м. Тернопіль, 19 трав. 2017 р.] / відп. за вип. В. М. Островерхов. - Тернопіль : ТНЕУ, 2017. - С. 36-38.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури. Основний текст роботи викладено на 106 сторінках, робота містить 17 рисунків, 9 таблиць та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сучасні підходи до мотивації праці

В економічній літературі поняття «мотивація» трактується з позицій впливу не тільки внутрішніх, а й зовнішніх стосовно до людини чинників та їх взаємодії, що спонукає людину до діяльності задля досягнення особистих цілей і цілей організації. За такого розуміння метою мотиваційного менеджменту є формування комплексу умов, які спонукають людину до дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом [3].

Використання сучасних технологій в банківській діяльності в поєднанні зі створенням нових цінностей і норм професійно-психологічної культури колективу банку підвищує вимоги до рівня компетенцій його персоналу. Висуваючи певні вимоги до банківських працівників необхідно мати на увазі, що у відповідь потрібно вдосконалювати стимулюючий механізм, адже матеріальна і нематеріальна винагорода персоналу є основним засобом забезпечення його ефективного використання [8].

Система мотивації персоналу включає в себе все, що працівник може цінувати і бажати та що роботодавець в стані або бажає запропонувати в обмін на внесок працівника в реалізацію організацією її місії. Система мотивації праці базується на двох складових:

- матеріальне стимулювання;
- можливість самореалізації.

Беручи до уваги спосіб, за допомогою якого можна впливати на персонал можна виділити такі види мотивації як: підкріплювальна, соціально-психологічна і примусова.

Підкріплювальна передбачає мотивацію, за рахунок використання різноманітних стимулів до діяльності. У свою чергу така мотивація, як

соціально-психологічна, зосередження на задоволенні найвищих потреб індивіда. Мотивація на основі примусу використовує методи адміністративного впливу [4].

Під поняттям «мотивація», у свою чергу, вчені розуміють [2]:

- 1) сукупність мотивів;
- 2) сукупність об'єктивних і суб'єктивних чинників;
- 3) стан особи;
- 4) сукупність рушійних сил;
- 5) процес спонукання;
- 6) функцію менеджменту.

Поверхнева неоднаковість розуміння дисциплінарної чи трудової мотивації працівника пояснюється існуванням низки форм такої мотивації, якими, як зазначається в доктрині, є:

1) матеріальна (здійснюється безпосереднім впливом на стан економічних умов існування працівника і реалізується через систему оплати праці, розподілу матеріальних благ тощо);

2) соціальна (полягає у використанні моральних стимулів, ґрунтується на існуванні в суспільстві цінностей та норми, визнання цінності особистості);

3) політична (полягає у впливі на працівника політичних ідей, ідеалів, програм);

4) адміністративна (базується на дисциплінарній відповідальності працівника за виконання трудових обов'язків, виконання правил трудової дисципліни);

5) інформаційна (включає доступність необхідної інформації, можливість надання необхідної інформації людям, які відчувають потребу в ній [24]).

Мотивацію можна розглядати як процес. Мотиваційний процес має циклічний характер і складається з шести етапів (рис. 1.1). Виокремлення наведених етапів мотиваційного процесу, звичайно умовне, оскільки в

реальному житті немає чіткого розмежування етапів і немає відокремлених мотиваційних процесів. Проте наведена модель корисна для з'ясування процесу розгортання мотивації та змісту основних етапів.

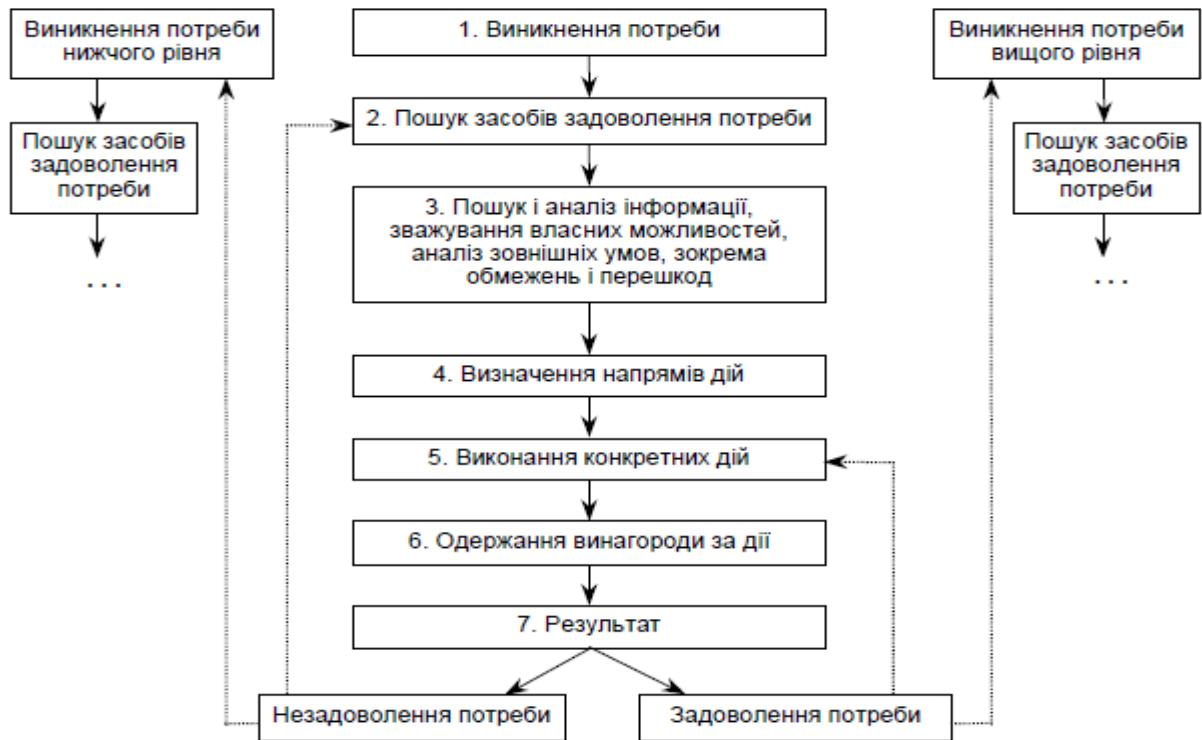


Рис. 1.1. Етапи мотиваційного процесу [30]

Останні десять років наша країна переживає період глибоких змін, де модифікуються не тільки політичні, економічні і соціальні структури суспільства, а й свідомість людей, роль і місце людини в системі соціально-економічного розвитку. Закони ринку припускають формування працівників інноваційного типу з певною системою цінностей і мотивації трудових досягнень.

У нових умовах класична організація характеризується зниженням мотиваційних основ праці. Праця перестає бути для багатьох людей сенсом життя і перетворився на засіб виживання. В таких умовах не може йтися ні про високопродуктивну і ефективну працю, ні про зростання кваліфікації працівників і розвитку їх ініціативи, ні про формування сильної трудової мотивації персоналу [37].

Проте, людина включається в суспільне виробництво не тільки через матеріальну необхідності, але і з урахуванням самих різних мотивів і інтересів. Здійснювані в країні соціально-економічні перетворення не можуть бути ефективно реалізовані без створення дієвих стимулів до праці і прояву творчої ініціативи у працівників в поєднанні з дисципліною і організованістю.

Помилка багатьох керівників полягає в тому, що вони вважають матеріальну мотивацію працівників більш як достатньою, щоб надалі досягати цілей організації. Цю політику здебільшого можна вважати успішною, але інколи цього замало. Ініціативні, високоорганізовані працівники- фундамент для ефективної діяльності будь якої організації [14].

Досить часто використовуються два підходи до дослідження трудової мотивації працівників. Згідно з першим підходом, при вивченні мотивації увага акцентується на потребах працівників, які вивчаються в прив'язці до робочого місця, включаючи галузеву приналежність підприємства, його територіальне розташування та інші особливості, що впливають на характеристики робочого місця. Другий підхід використовується дослідниками, які вивчають безпосередньо основні характеристики працівників з метою їх угруповання за типами, що, на їх думку, дозволить створити оптимальну систему мотивації в організації [29].

Незважаючи на те, що головним чинником, який змушує людину працювати, є заробітна плата, існує безліч інших факторів, що спонукають до праці. Структура мотивуючих потреб може бути зумовлена не тільки умовами праці, рівнем освіти, віком, але і іншими чинниками.

Представниками другого підходу, які вивчають основні характеристики працівників з метою їх угруповання, перш за все, є дослідники в нарузі психології. Так, І. М. Бондаренко, вивчаючи особистісні детермінанти процесуальної мотивації трудової діяльності, виділяє чотири типи працівників: «активно-творчий», «урівноважений», «деструктивний» і «пасивно-виживаючий». Даним типам відповідають чотири рівні мотивації

трудової діяльності (гранично-високий, високий, помірний, низький) [6].

Досить відомим представником психологічного підходу є В.І. Герчиков, який вважає, що кожен працівник в тій чи іншій мірі поєднує в собі такі п'ять типів мотивації:

1) інструментальний (ІН) – для нього головна мотивація – це його заробіток;

2) професійний (ПР) – для нього не так важливі гроші, як сама робота.

3) патріотичний (ПА) – він чекає від керівництва своєї організації визнання своїх заслуг, але на відміну від професіонала не прагне зростати професійно;

4) господарський (ГО) – такий співробітник добре організований, відповідальний, проявляє ініціативу, але він не терпимо відноситься до критики і контролю з будь-якої сторони. Найбільш важливим для нього є визнання його авторитету керівництвом компанії, з яким він хоче бути на рівних);

5) люмпенізований (ЛЮ) – він безініціативний, йому чужі активність і відповідальність, а до професійного росту байдужий, якби можна було не працювати, він би не працював. Мотивація у такого співробітника просто відсутня [10].

Неможливо за допомогою лише традиційних підходів мотивації укомплектувати штат працівників з такими потрібними трудовими якостями. Саме тому такий високий інтерес керівників до знаходження нових сучасних підходів і методів впливу на персонал і вивчення причин, які є ключовими чинниками в спонуканні людей більш ефективно працювати.

Стимулювання праці і соціальний контроль містять у собі зовнішні спонукання й елементи трудової ситуації. Під стимулюванням зазвичай розуміють вплив на трудову поведінку працівника через створення особистісно-значущих умов трудової ситуації, що спонукають його діяти певним чином [25].

На сьогоднішній час склалися дуже різноманітні підходи до мотивації

праці. Потреба найгостріше відчувається, коли складається певна ситуація, вирішення якої лежить через задоволення її фізіологічної чи психологічної складової. Всі існуючі потреби класифікують на первинні і вторинні. Первинні потреби є вродженими і вони формуються на фізіологічному рівні. Вторинні потреби в основному носять психологічний характер. У зв'язку з тим, що потреби викликають у людини прагнення до їх задоволення, менеджери покликані забезпечувати такі ситуації, які дозволили б людям усвідомлювати, що вони здатні задовольняти свої потреби за допомогою такої своєї поведінки, яке веде до досягнення цілей організації.

Існує два основних напрямки сучасних мотиваційних концепцій: змістовних і процесуальних. Змістовні базуються на переконаннях, що людиною рухають внутрішні стимули, відповідно до яких вона діє. Процесуальні концепції пояснюють поведінку людини, як наслідок сприйняття навколишньої дійсності та уявленнях про неї [21].

Отже, загальну концепцію мотивації можна охарактеризувати такими чином. Працівник співставляє обсяг необхідної роботи з винагородою за її виконання. У випадку, коли винагорода виправдовує очікування працівника, відповідає базовим потребам, працівник відчуває достатню вмотивованість і відповідно виправдовує покладені на нього очікування, які проявляються в певній трудовій поведінці. Завжди є декілька варіантів перебігу подій і залежно від того, який варіант прийнятий працівником, такий результат його діяльності.

Мета – рушійна сила і мотиваційний чинник. Від того, яка поставлена мета залежить поведінка людини. Основним творцем даної теорії є Едвін Лок. Внесок в розробку цієї теорії вніс також Т. Райот, К. Латем.

Теорія рівності стверджує, що кожен керівник повинен керувати таким чином, щоб колектив відчував себе справедливо оціненим і винагорода за працю базувалась на основі внеску кожного з членів колективу в загальний результат. Важливо регулярно проводити дослідження для з'ясування, як оцінюється винагорода працівниками [38].

Мотивація службовців базується на теорії В.Ф. Скіннера. Він стверджує, що подальша поведінка в майбутньому є результатом отриманого досвіду в минулому. Згідно з цим, службовець намагається виконувати дії, які як він переконаний, принесуть результат і уникати тих, які не несуть жодної користі. Методика цієї теорії досить проста: усвідомлення стимулів, відповідна поведінка, результат, подальша поведінка.

Одним із підходів до мотивації, який отримав поширення в останні роки є атрибутивний. За цим підходом уявлення про власні здібності людини є ключовим чинниками успіху. Те як людина осмислює навколишню дійсність і сприймає результат своєї діяльності, відображається на подальшій мотивації до роботи [39].

Залежно від психологічних особливостей індивіда, успіх розглядається як наявність здібностей, які використовуються, а причина невдачі – недостатня кількість докладених зусиль. Ця модель поведінки властива для людей з високою самооцінкою. Індивіди, які вважають, що причина успіху – удача, зазвичай мають занижену самооцінку.

Однією з вирішальних потреб, які спонукають працівників підвищувати продуктивність є потреба у визнанні заслуг. З цієї точки зору основним завданням ефективного менеджера в організації повинно стати правильне використання механізму визнання заслуг співробітників. Воно полягає в поясненні кожному співробітнику, що найбільше цінується в даній організації, і в чому має полягати його внесок в загальну справу.

Концепція партисипативного управління виходить з того, що якщо працівник залучений до діяльності в організації, бере участь у внутрішньому житті колективу, то він більш зацікавлений в результаті і з більшою віддачою виконує роботу. Партисипативне управління дозволяє брати участь у прийнятті рішень що визначають подальшу спрямованість організації на перспективу. Партисипативне управління може бути реалізоване за такими напрямками, зображеними на рис. 1.2.

Всі зазначені напрями партисипативного управління тісно

переплітаються і взаємодіють один з одним.



Рис. 1.2. Напрямки партисипативного управління [70]

Надзвичайно актуальним є дослідити передумови, які б забезпечували позитивну мотивацію персоналу.

Основні передумови забезпечення позитивної мотивації:

- формування хорошого враження про організацію при прийомі на роботу і в перший робочий день;
- справедлива оплата праці працюючих;
- кар'єрний ріст і просування по службі;
- усвідомлення важливості і відповідальності виконуваної роботи;
- виховання професійної гордості;
- зміцнення впевненості в собі і своїй компанії.

1.2. Проблеми ефективного використання мотивації в трудовій діяльності персоналу банку

Сьогодні, мотивація трудової діяльності розглядається як один з найбільш значущих чинників, які визначають особливості поведінки людини в рамках трудового процесу. Система мотивації персоналу є однією з базових складових системи управління будь-якої організації.

Для ефективної діяльності банківських установ, їх прибутковості та конкурентоспроможності сьогодні потрібні правильно підібрані, організовані, мотивовані, відповідальні та ініціативні працівники, які прагнуть до самореалізації в процесі праці, вміють ефективно вибудовувати міжособистісні відносини, взаємодіяти між собою та клієнтами на високому рівні культури спілкування. Тому важливо в управлінській діяльності приділяти серйозну увагу механізмам мотивації співробітників. Оскільки саме матеріальне та моральне стимулювання здатне:

- забезпечити індивідуальну оцінку праці та винагороду працівників загалом;
- покликане створювати комфортні умови для праці, передові методи управління;
- надавати прозору інформацію працівникам з метою збільшення їх внеску у діяльність установи [19].

Система мотивації до ефективної праці виступає в сучасних умовах як один з найбільш дієвих інструментів управління, тоді як наявність відповідних алгоритмів і механізмів спонукання до праці попереджає виникнення протиріч і конфліктів між працівником і роботодавцем, виступаючи як свого роду стабілізатор інтересів і потреб як матеріальних, так і нематеріальних [25, с. 43].

В даний час проблема мотивації є предметом досліджень багатьох наукових дисциплін – психології, менеджменту, соціології, економіки. Проблеми трудової мотивації в будь-якій соціально-економічній системі є

актуальними, так як саме трудова мотивація визначає кінцевий результат економічної діяльності суб'єктів, якими є підприємства в цілому, а також окремі працівники.

Досить часто використовуються два підходи до дослідження трудової мотивації працівників. Згідно з першим підходом при вивченні мотивації увага акцентується на потребах працівників, які вивчаються в прив'язці до робочого місця, включаючи галузеву приналежність підприємства, його територіальне розташування та інші особливості, що впливають на характеристики робочого місця.

Другий підхід використовується дослідниками, які вивчають безпосередньо основні характеристики працівників з метою їх угруповання за типами, що, на їх думку, дозволить створити оптимальну систему мотивації в організації [45].

Розглядаючи проблеми психологічної природи, а також змісту мотивації трудової діяльності, вітчизняні дослідники виходять з того, що будь-яка форма поведінки і діяльність може пояснюватися як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Внутрішні чинники – це особливості суб'єкта, його мотиви, цілі, потреби, бажання, інтереси і т. п., тоді як зовнішні – це стимули, які виходять з ситуації, що склалася [47].

Характеризуючи мотивацію трудової діяльності, вчені вказують на високий рівень значущості таких спонукань, як професійні очікування, професійні наміри, професійні інтереси, мотиви і стимули професійної діяльності. В цілому, можна говорити про те, що в сучасній психології має місце змішання понять, які відносяться до феномену мотивації трудової діяльності.

Мотивація трудової діяльності персоналу відіграє важливу роль в підвищенні ефективності, а також якості праці банківських працівників, що безпосередньо впливає на ефективність функціонування банку в цілому. Система мотивації праці забезпечує посилення зацікавленості кожного співробітника в результатах своєї діяльності, а також зорієнтована на повну

реалізацію творчого потенціалу працівників.

В системі мотивації персоналу банку доцільно виділити компенсаційні та некомпенсаційні компоненти, що впливають на підвищення мотивації співробітників. У підсистему компенсацій входять всі винагороди, які можна класифікувати як монетарну і натуральну оплату. До монетарної оплати відносять всі грошові форми оплати. Натуральна оплата – це товари і послуги, які використовують замість грошей. Всі інші винагороди утворюють некомпенсаційну систему. Компоненти системи мотивації розглянемо на рис. 1.3.

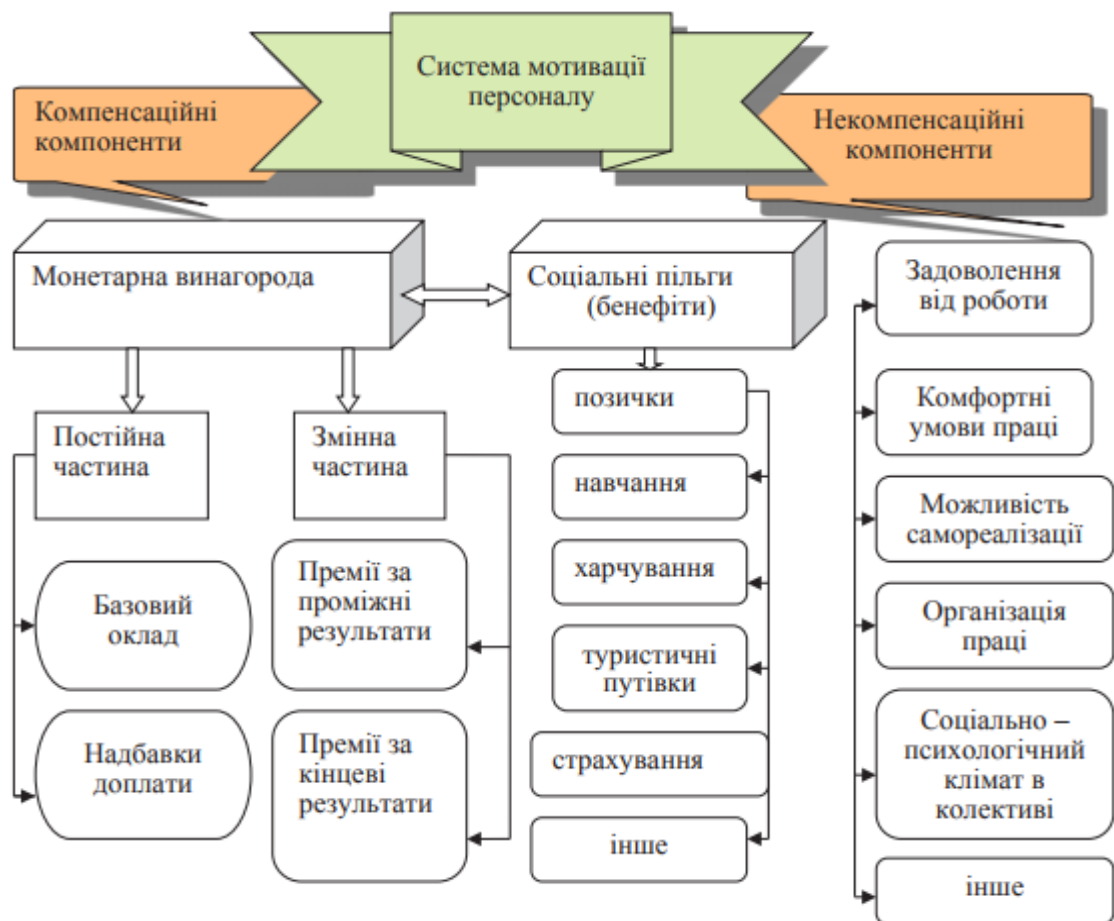
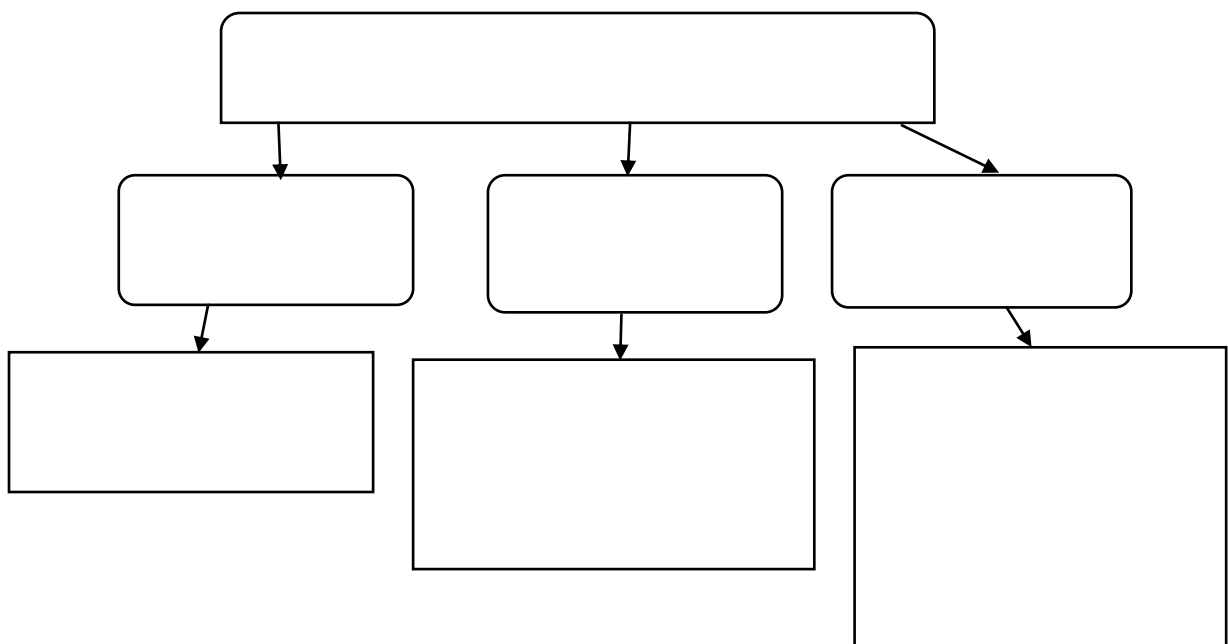


Рис. 1.3. Компоненти системи мотивації [61]

Аналізуючи, наскільки персонал задоволений роботою, керівник отримує інформацію про лояльність персоналу, яка проявляється прийняттям цінностей компанії, бажанням дотримуватися встановлених правил і норми

поведінки, проявами гордості і відкритої демонстрації прихильності до компанії. Сформувані лояльність і мотивувати співробітників можна комплексно використовуючи і постійно удосконалюючи різні мотиваційні компоненти.

Важливим мотиваційним компонентом є можливість реалізовуватися в професії. Кар'єрні можливості хвилюють всіх фахівців і входять в першу трійку значущих показників при зміні місця роботи. Часто замість слова «кар'єра» використовується словосполучення «соціальний ліфт». Кар'єру



можна розглядати в трьох аспектах (рис. 1.4).

Рис. 1.4. Аспекти поняття «кар'єра» (Складено автором на основі [10])

Керівник, який використовує управління кар'єрою свого співробітника як інструмент мотивації, може оптимально впливати на потенційні можливості співробітників, даючи їм можливість реалізувати себе саме в тих галузях, де ця реалізація принесе максимальну користь як підприємству, так і їм самим. Завдання керівника – надавати кращим співробітникам максимальні можливості для реалізації свого потенціалу та досягнення кар'єрних успіхів.

У банку доцільно розробити систему підготовки кадрового резерву, що дозволить максимально розкрити потенціал перспективних співробітників і зайняти посаду до своїх особових особливостей та інтересів.

Розглядаючи систему трудової мотивації як складну систему в теоретичному аспекті за необхідно виділити підсистеми, елементи і зв'язки, які розкривають спосіб досягнення мети системи, специфіку застосовуваних стимулів для формування мотивів праці (рис. 1.5).

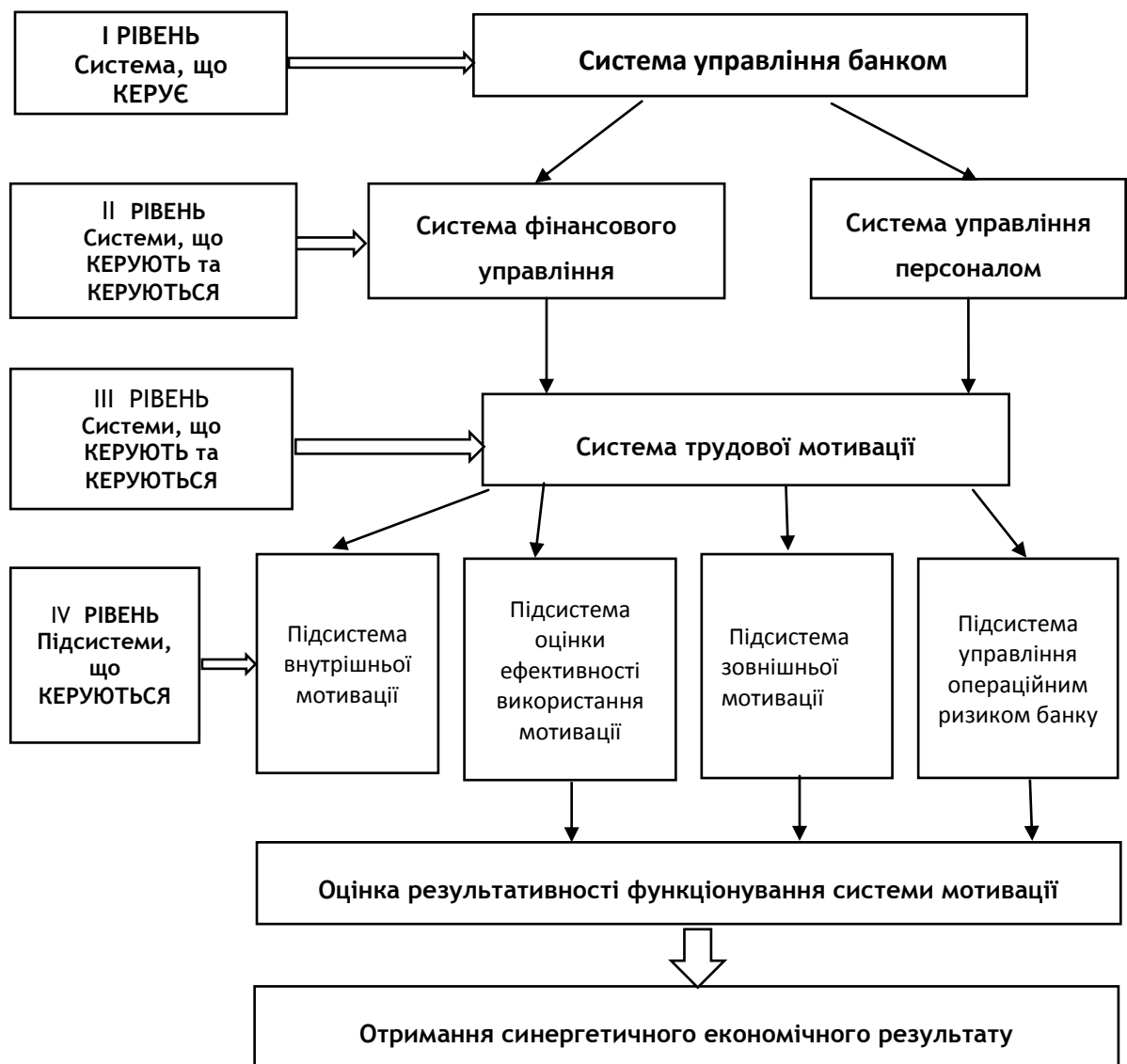


Рис. 1.5. Ієрархічна структура системи трудової мотивації персоналу банку [46]

На наведеному рисунку запропоновано виокремлення чотирьох

підсистем мотивації: внутрішньої, зовнішньої, оцінки використання інструментів мотивації та управління операційним ризиком (ризиком мотивації персоналу).

Першою підсистемою є підсистема внутрішньої мотивації, зміст якої визначають інструменти мотивації працівників банків до праці як одні із важливих елементів системи трудової мотивації. Зазначимо, що мотивація припускає використання таких методів, які створюють мотиви, які визначають поведінку працівників.

Методи засновані на законах управління і потребують використання керівництвом банків різних прийомів мотиваційного впливу на персонал. Методи, в свою чергу, реалізуються через конкретні інструменти мотивації.

Праця працівника банку є інтелектуальною, вона вимагає спеціальних знань і умінь, високої культури і стресостійкості, визначальне значення має відповідальність працівника банку. Також можна говорити про те, що персонал банків характеризується досить високою різноманітністю, яка викликає необхідність стратифікації його, для найбільш повного здійснення управлінських дій, спрямованих на формування сприятливої трудової мотивації. Можна виділити такі категорії працівників банків, як [16]:

1. Банківський персонал, який має безпосереднє відношення до основної діяльності банку, тобто виконання банківських операцій і надання банківських послуг.

2. Обслуговуючий персонал небанківського профілю, який виконує функції обслуговування банку як організації, в діяльності якого в меншій мірі проявляється специфіка банківського праці.

Очевидно, що всередині кожної категорії мається на увазі розподіл по ієрархічних рівнях залежно від ролі працівника в процесі праці. Можна виділити ряд типових чинників, специфічних власне для працівників банків (таблиця 1.1).

Сильна мотивація трудової діяльності – запорука процвітання і розвитку банку, тоді як з іншого боку мотивація може розглядатися як чинник

психологічної стійкості працівника.

Таблиця 1.1.

Чинники мотивації діяльності персоналу банку [13]

Особливості змісту та організації праці в банку	Специфіка мотивації праці та управління персоналом
<i>А. Безпосередньо впливають на мотивацію праці та управління персоналом</i>	
1. Більшість операцій і послуг в банку неможливо виконати одним працівником. Праця в банківській сфері носить по своїй суті колективний характер	Орієнтація кожного з працівників на думку про те, що власне благополуччя, а також впевненість у завтрашньому дні істотно залежать від актуального фінансового стану банку, іміджу банку, а також благополуччя клієнтів
2. Вплив фактору специфічних умов праці	Високий рівень мотивації потрібен, так як він є фактором досягнення цілей банку, а також як інструмент підвищення рівня психологічної стійкості працівників
3. Високий рівень відповідальності працівників за здійснювані операції, а також за прийняті працівником рішення	Мотивація трудової діяльності підвищує ступінь зацікавленості в безпомилковому здійсненні трудової діяльності, операцій, а також максимально зваженому прийнятті рішень
4. Постійне ускладнення спектра здійснюваних операцій, активне використання нових інформаційних технологій	Потрібен постійний контроль рівня кваліфікації працівників, а також ступеня відповідності робочого місця і виконуваних функцій працівників
<i>Б. Побічно впливають на мотивацію праці та управління персоналом</i>	
1. Орієнтованість ринку банківських послуг з так званого «ринку продавця» на «ринок покупця»	Важливим є підвищення рівня конкурентоспроможності, а також якості обслуговування клієнтів і працівників
2. Високий рівень спеціалізації працівників всередині банку	Важливим є розвиток і підтримка горизонтальних зв'язків між окремими підрозділами банку – між неформальними і

	формалізованими
3. В якості основи банківської діяльності може розглядати працю інтелектуальний, який є визначальним фактором, який забезпечує успіх в конкурентній боротьбі	Потрібні механізми, які могли б стимулювати не тільки досягнення приватних цілей, окремих конкретних результатів трудової діяльності, але також такі, які здатні б належним чином стимулювати інтелектуальну і творчу активність працівників банку

Коректним чином організована система матеріального і нематеріального стимулювання, враховує індивідуальні особливості працівника і конкретні чинники організаційного середовища, сприяє найбільш повному розкриттю та використанню інтелектуального потенціалу працівника.

1.3. Співвідношення мотивації праці та компетентності працівників

В управлінні персоналом виникають все нові і нові завдання, що пов'язане з розвитком економіки знань. Серед них – розширення компетенції персоналу завдяки пошуку ефективних інструментів стимулювання до інноваційної активності.

Посадові обов'язки та кваліфікаційні вимоги до працівника постійно змінюються, як і змінюється структура і напрямки руху компанії, що пов'язано з конкурентною боротьбою та намаганням компанії утримати власні позиції на ринку.

Компетентність – це вміння виконувати професійні обов'язки, які покладені на працівника, відповідно до тих стандартів, які передбачені посадою. Сукупність якостей, які можна реалізувати в професійній діяльності задля досягнення поставлених цілей та завдань як своїх, так і підприємства, можна охарактеризувати як компетенції [32].

Для того, щоб вміти виконувати певні встановлені вимоги, тобто бути компетентним, потрібно мати необхідні якості – володіти компетенціями. Через це, ці два поняття взаємопов'язані. Компетентність виступає як індикатор того, наскільки окремі люди можуть поліпшити якість і продуктивність своєї роботи.

Компетентність це сукупність компетенцій, які дозволяють оцінювати та вирішувати проблеми розвитку підприємства. Компетенція відноситься не до суб'єкту діяльності, а до певного кола питань щодо предметів та процесів, які стосуються продуктивної діяльності людини.

Леонова С. В. визначає кваліфікацію, як сукупність властивостей робітника, яка характеризує обсяг його професійних знань та трудових навичок, якими він повинен володіти для трудової діяльності на конкретному робочому місці. «Кваліфікація» розглядається як ступень підготовленості до якогось виду праці.

Покропивний С. Ф. і Колот В. М. зазначають, що підприємство не повинно сприйматись як сукупність його бізнес-одиниць, варто розглядати його як поєднання ключових компетенцій – навичок, вмінь, технологій, які дозволяють підприємству надавати своїм споживачам певні цінності [35, с. 76].

Необхідною умовою забезпечення керованості банку є своєчасна і достовірна оцінка рівня кваліфікації працівників на основі постійного моніторингу ключових показників: продуктивності праці, рівня професійних умінь, знань тощо. Серед цього, важливе значення для мотивації має об'єктивна оцінка потенціалу кожного працюючого.

Постійна зміна економічного становища та соціального середовища сприяє появі нових форм та методів управління персоналом банку. Однією з найбільш цікавих і продуктивних теоретико-методологічних основ подібної інтеграції системи управління персоналом організації є підхід, що передбачає виділення так званих компетенцій працівників з подальшим об'єднанням їх в моделі компетенцій [63].

Під компетенціями працівника банку можна розуміти характеристики співробітника (навички, вміння, установки, орієнтації, мотиви і т. д.), якими він володіє незалежно від запитів організації до ефективності його поведінки.

Виходячи з цього, модель компетенцій матиме вигляд, представлений на рис. 1.6.

В останні роки цей підхід активно впроваджується в практику найбільших комерційних банків України, так як керівництво фінансових організацій усвідомлює значимість ефективної діяльності персоналу.

У сфері мотивації і стимулювання праці персоналу використання компетентнісного підходу дає можливість ранжирування (грейдування) посад за рівнями компенсації на основі оцінки важливості для компанії тих чи інших компетенцій.

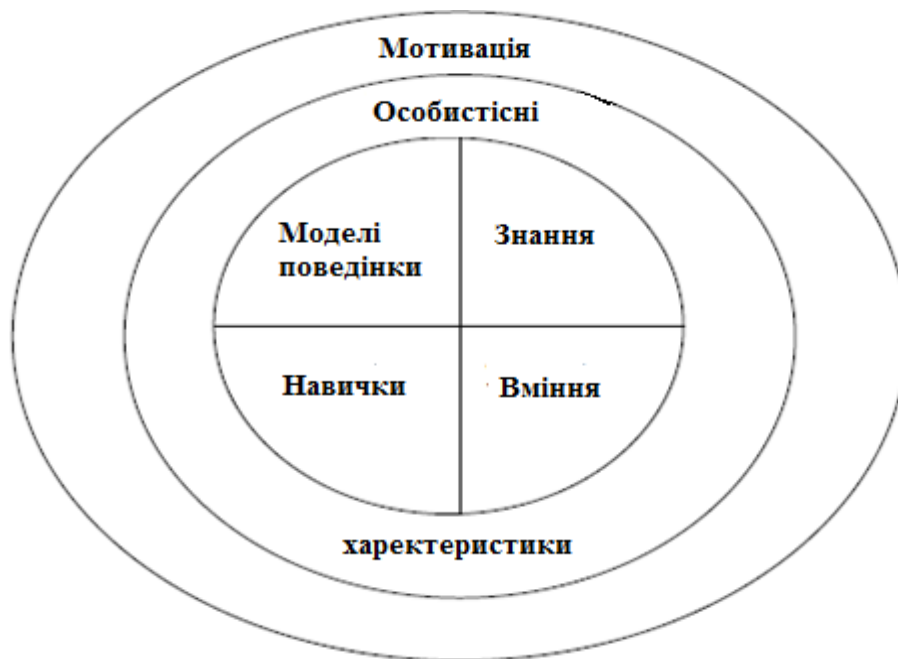


Рис. 1.6. Структура компетенцій працівника банку (Складено автором на основі [10])

Можливості використання моделі компетенцій в системі мотивації і стимулювання дуже великі. Одним з родоначальників компетентнісного підходу Боятціс підкреслював, що в компетенцію можуть входити мотиви, особливості, навички, бачення себе і соціальна роль, в також знання [54].

Незважаючи на те, що мотиви, особливості, бачення себе і соціальна роль, навички та вміння – все ж вважаються компетенцією, згідно Боятцісу, вони утворюють ієрархію. Кожна з них може існувати окремо на різних рівнях: мотиви і особливості можуть перебувати на несвідомому рівні, бачення себе і соціальна роль - на рівні свідомості, навички – на поведінковому, а вміння надають глибокий вплив на всі інші складові. Тобто мотиви співробітників, що лежать в основі їх трудової поведінки, складають основу для формування і прояву компетенцій працівника.

Вмонтувавши систему оцінки компетенцій співробітників банку в систему стимулювання, ми зможемо отримати адекватний механізм винагороди персоналу з найбільш вираженими, важливими для банку компетенціями. Крім цього, оцінка компетенцій в поєднанні з системою

стимулювання безпосередньо пов'язує цілі організації з цілями окремого працівника, так як порівняння компетенцій співробітників з набором компетенцій посади дозволяє:

1) Зрозуміти кожному працівникові:

- наявністю яких компетенцій і рівнем їх розвитку йому необхідно володіти;
- на який розмір заробітної плати він може розраховувати сьогодні;
- які компетенції потрібно розвивати, щоб досягти кращих успіхів у своїй діяльності і, відповідно, більшого розміру оплати своєї праці.

2) Дати організації інструмент:

- оцінки поточного і потенційного рівня ключових навичок і компетенцій співробітників, важливих для вирішення бізнес-завдань банку;
- посилення взаєморозуміння працівників і керівників та формування стандартів поведінки і роботи [28, с. 76].

Практика господарювання підтверджує, що люди з однаковим рівнем освіти працюють з різною продуктивністю та досягають різних результатів. Поняття компетентності та визначення рівня компетентності кожного співробітника дозволяє виявити причину цих відмінностей та спрогнозувати успішність роботи персоналу підприємства. Про це свідчать вимоги міжнародного стандарту якості ISO 9001:2000 (рис. 1.7)

Прецедентна модель результативності встановлює об'єктивний зв'язок між підсумковою результативністю і професійними компетенціями працівників. Як доводить досвід, який узагальнено, задля отримання релевантних компетенцій у персоналу підприємства мають здійснювати такі постійні заходи:

- розміщувати працівників на відповідні робочі місця;
- стежити за навчанням співробітників, якістю та своєчасним виконанням робіт;
- зацікавлювати у професійній відповідності працівників;
- залучати нових працівників;

- брати участь у прийомі на роботу, просуванні по службі, звільненні з роботи;
- створювати умови для творчої співпраці;
- приймати рішення щодо проблем, які безпосередньо впливають на людей; контролювати трудові витрати;
- шукати шляхи запобігання майбутнім ускладненням;
- забезпечувати мікроклімат у колективі;
- турбуватися про здоров'я і фізичний стан працівників.

Організація повинна:

- визначати необхідний рівень компетентності для персоналу, залученого до робіт, що впливають на якість продукції;

- організувати підготовку або вживати інших заходів для задоволення цієї потреби;

- оцінювати ефективність вжитих заходів;

- забезпечувати мотивованість працівників шляхом обізнаності персоналу у доцільності та важливості своєї діяльності і щодо внеску досягнення цілей у сфері якості;

- реєструвати дані про освіту, професійну підготовку, кваліфікацію та досвід роботи

Рис. 1.7. Вимоги, які ставляться перед організацією згідно з міжнародними стандартами [25]

Результативність індивідуальної праці залежить не тільки від компетентності співробітника. Відомий американський психолог В. Врум запропонував таку формулу:

Індивідуальна результативність = f (компетенції x мотивація)

Ця формула дозволяє менеджерам отримати набагато більше інформації про те, що ж, власне, відбувається на робочому місці, які чинники більшою мірою визначають показники результативності конкретного працівника [52].

В результаті багаторічних досліджень був створений профіль компетентності – «ідеальна» модель для оцінки професійного рівня працівника, яка може бути використана в будь-якій галузі. Опора на «профіль компетентності» дозволяє провести не тільки вертикальне, але і горизонтальне групування посад, що робить цей процес більш об'єктивним. В результаті керівники отримують можливість гнучко налаштувати систему мотивації.

На основі профілю компетентності:

- визначається діапазон («вилка») окладу, доступний для співробітника на конкретній посаді;
- рівень окладу прив'язаний до оцінки – конкретними показниками, що підвищує його об'єктивність, а також дозволяє пов'язати показник «цінність співробітника» з його «вартістю» для компанії;
- оскільки рівень окладу безпосередньо залежить від компетентності працівника, підвищується мотивація людини до розвитку і навчання.

При такому підході винагороджується глибина знань і якість навичок, які може використовувати на своєму робочому місці співробітник, а не тільки виконання дорученої йому в даний час роботи. При оплаті «за компетентність»:

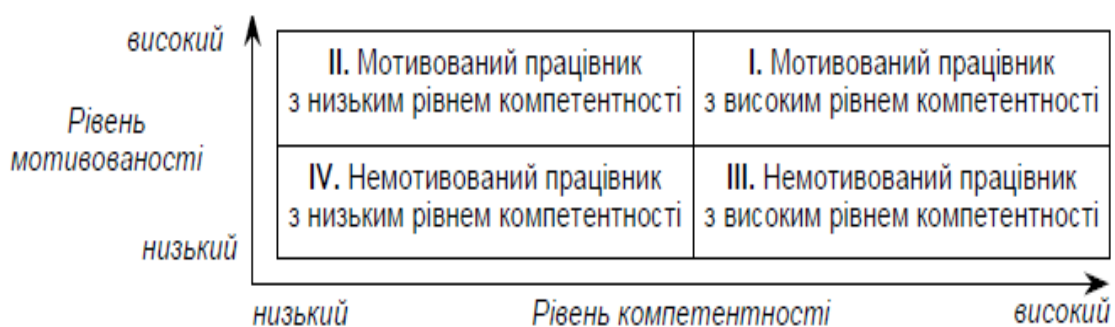
- базова ставка зарплати прив'язана до оцінки рівня знань і умінь, а для зростання зарплати співробітнику необхідно документально підтвердити підвищення кваліфікації;
- підставою для збільшення зарплати при зміні роботи стає підтвердження професійної майстерності, а не сам по собі факт «заняття посади» або стаж роботи;
- співробітники отримують додаткову мотивацію для підвищення

кваліфікації;

- за рахунок спрощення переходу людей з однієї посади на іншу зростає гнучкість організації.

Сьогодні вже розроблено досить надійні методики для об'єктивного вимірювання рівнів компетентності та мотивації. Для того, щоб проаналізувати отримані дані, побудуємо матрицю, осями якої будуть компетентність і мотивація. Важливе питання, яке треба враховувати в управлінні, — співвідношення вмотивованості та компетентності працівників. Залежно від стану такого співвідношення можна виокремити чотири категорії працівників. Оскільки результативність залежить від обох параметрів, то ми можемо отримати чотири різних ситуації (рис. 1.8):

- низька компетентність + низька мотивація = низька результативність (персонал - баласт).
- висока компетентність + низька мотивація = середня результативність (персонал - ресурс), недостатньо розроблена система мотивації співробітників.
- низька компетентність + висока мотивація = середня результативність (персонал - витрати).
- висока компетентність + висока мотивація = висока результативність



(персонал - актив).

Рис. 1.8. Категорії працівників банку залежно від співвідношення рівнів вмотивованості та компетентності (складено автором на основі

Підсумкові оцінки результативності у вигляді матриці допомагає менеджерам не тільки більш об'єктивно оцінити ситуацію в підрозділі, а й виявити тенденції її зміни, намітити шляхи поліпшення становища - тобто, власне управляти результативністю.

Крім того, аналіз результатів матриці дозволяє виявити серйозні проблеми в сфері управління персоналом в компанії, оцінити якість HR-процесів:

- якщо працівник, демонструє низький рівень розвитку компетенцій та низький рівень мотивації, швидше за все – це помилка підбору;
- якщо високомотивовані співробітники демонструють недостатній рівень розвитку професійних компетенцій, то є проблеми в галузі навчання і розвитку;
- якщо професіонали демонструють низький рівень мотивації, то можливі проблеми з системою стимулювання, корпоративною культурою і / або якістю управління компанією в цілому.

Рекомендації щодо прийняття управлінських рішень залежно від співвідношення рівнів вмотивованості та компетентності у працівника зображено на рис. 1.9.

Перша група — працівники, які високо вмотивовані і компетентні. Саме такі працівники є найціннішими для організації. Головне завдання керівництва та служби управління персоналом – утримання таких працівників на підприємстві. Система мотивації повинна бути побудована таким чином, щоб враховувати потреби працівника і виправдовувати очікування, що стосуються кар'єрного зростання та просування.

До другої групи належать мотивовані працівники з низьким рівнем компетентності. Таких працівників потрібно оцінювати з метою виявлення компетенцій, яких їм бракує. У процесі оцінювання слід порівняти рівень розвитку професійно важливих компетенцій у працівника з ідеальним профілем посади.

Якщо за результатами оцінювання в працівника виявлено низький рівень знань і навиків, то його доцільно скерувати на навчання. Якщо працівник не відповідає вимогам посади за особистісними характеристиками та здібностями й виявлена невідповідність суттєва (наприклад, низький рівень аналітичних чи організаторських здібностей), такому працівникові треба запропонувати іншу посаду. Якщо на підприємстві немає відповідної вакансії, такого працівника треба звільнити.

Співвідношення мотивованості та компетентності	Рекомендації
1. Високий рівень мотивованості — високий рівень компетентності	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Побудова ефективної мотиваційної політики ✓ Створення умов для професійного розвитку та посадового просування
2. Високий рівень мотивованості — недостатній рівень компетентності	<p style="text-align: center;">Діагностика</p> <pre> graph TD A[Діагностика] --> B[Недостатній рівень знань і навиків] A --> C[Невідповідність індивідуальних характеристик і здібностей вимогам посади] B --> D[Навчання] D --> E[Значна невідповідність] E --> F[Переміщення або звільнення] C --> G[Незначна невідповідність] G --> H[Тренінги, особистісний розвиток] </pre>
3. Низький рівень мотивованості — високий рівень компетентності	<p style="text-align: center;">Аналіз потреб і мотивів</p> <pre> graph TD A[Аналіз потреб і мотивів] --> B[Є можливості для задоволення] A --> C[Немає умов для задоволення] B --> D[Побудова індивідуальної системи мотивації та запровадження ситуаційного керівництва] C --> E[Звільнення] </pre>
4. Низький рівень мотивованості — недостатній рівень компетентності	Звільнення, оскільки інші варіанти вимагатимуть значних витрат

Рис. 1.9. Рекомендації щодо прийняття рішень залежно від співвідношення рівнів вмотивованості та компетентності у працівника [11]

До третьої групи належать немотивовані працівники з високим рівнем компетентності. Щодо цієї групи працівників, то треба з'ясувати їх актуальні потреби та очікування. Якщо на підприємстві є можливості, то необхідно задовольняти потреби працівників. Якщо на підприємстві немає умов для

задоволення потреб (брак фінансових ресурсів, можливостей для кар'єрного зростання тощо), то доведеться припинити трудові відносини з такими працівниками.

До четвертої групи належать некомпетентні працівники з низьким рівнем мотивації. Рекомендується припинити трудові відносини з такими працівниками, оскільки реалізація інших управлінських рішень вимагатиме суттєвих витрат і не принесе потрібного результату.

Висновки до розділу 1

Практичне втілення нових принципів управління в сучасних умовах на українських організаціях є досить складним завданням, слід радикально переглянути всю філософію бізнесу, змінити психологію працівників (у тому числі менеджерів), підвищення їх кваліфікації і зростання особистого потенціалу.

Для того, щоб побудувати управлінську та й виробничу діяльність на новітніх принципах, що спрямовані на формування у персоналу лояльності до організації, створюють почуття приналежності до бізнесу, в якому вони функціонують, необхідно розробити відповідний механізм, а не просто визначити певні правила та пропозиції.

В системі мотивації персоналу банку доцільно виділити компенсаційні та некомпенсаційні компоненти, що впливають на підвищення мотивації співробітників. У підсистему компенсацій входять всі винагороди, які можна класифікувати як монетарну і натуральну оплату.

Система мотивації персоналу банку включає в себе все, що працівник може цінувати і бажати та що роботодавець в стані або бажає запропонувати в обмін на внесок працівника в реалізацію організацією її місії. Система мотивації праці базується на двох складових таких як матеріальне стимулювання та можливість самореалізації.

Мотивований на розвиток співробітник банку краще використовує свої здібності, а також технології та технічні засоби на своєму робочому місці, що призводить до отримання бажаного результату, а також більш ефективної діяльності організації.

В цілому можна зробити висновок про те, що модель компетенцій є надійною основою для ефективного побудови всієї системи управління персоналом банку з метою максимально повного і ефективного використання професійного потенціалу його співробітників. Вона повинна використовуватися в системі управління персоналом не тільки кожного

банку, але і кожної організації. Для максимально наближення до досягнення місії і стратегічних цілей підприємства просто необхідно формувати і розвивати компетентність працівників.

Мотиви співробітників, що лежать в основі їх трудової поведінки, складають основу для формування і прояву компетенцій працівника.

Профіль компетентності – використовується для оцінки професійного рівня працівника, яка може бути використана в будь-якій галузі. В результаті керівники отримують можливість гнучко налаштувати систему мотивації, визначити діапазон окладу, доступний для співробітника на конкретній посаді а також пов'язати показник «цінність співробітника» з його «вартістю» для компанії;

Вмонтувавши систему оцінки компетенцій співробітників в систему стимулювання, ми зможемо отримати адекватний механізм винагороди персоналу з найбільш вираженими, важливими для банку компетенціями. Крім цього, оцінка компетенцій в поєднанні з системою стимулювання безпосередньо пов'язує цілі організації з цілями окремого працівника.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Проектування основної заробітної плати на ПАТ КБ «ПриватБанк»

На сьогодні, кожна фінансова установа, яка має чіткі стратегічні цілі на подальший розвиток та процвітання, перш за все, повинна дбати про належну мотивацію своїх співробітників аби підвищувати їх зацікавленість у досягненні таких цілей шляхом підвищення продуктивності праці.

Розглянемо систему формування винагороди персоналу на прикладі публічного акціонерного товариства комерційного банку «ПриватБанк» (визнаного новатора і лідера роздрібного банківського ринку України). Заснований у 1992 році, комерційний банк ПриватБанк є лідером банківського ринку країни.

Серед корпоративних клієнтів у 2017 році з банком співпрацюють:

- юридичні особи: 56,1% , а 33,5% вважають своїм основним банком;
- суб'єкти підприємницької діяльності – фізичні особи (СПД ФО): 69,7% співпрацюють, 62,3% вважають своїм основним банком [40].

КБ «ПриватБанк» можна віднести до категорії найбільш інноваційних банків світу. До останніх інновацій, які визнані усім світом, належать такі продукти, як платіжний міні-термінал, вхід в Інтернет-банкінг через QR-код, онлайн-інкасація, а також десятки різноманітних мобільних додатків.

Місія – надавати банківські послуги з найкращою якістю обслуговування на прозорих і справедливих умовах усім жителям і компаніям країни.

Основна мета ПАТ КБ «ПриватБанк» – підвищення ефективності і продуктивності персоналу. У зв'язку з цим, в організації побудована система мотивації, ведеться точний і прозорий облік продуктивності кожного співробітника. Банк надає співробітникам повний соціальний пакет, систему

пільгового кредитування, створює можливості для участі у програмі недержавного пенсійного фонду, отримання пільгових путівок на відпочинок тощо [40].

Структура та чисельність персоналу визначаються функціональною структурою банку. Розширення ринкового сегмента, відкриття нових філіалів банку супроводжується збільшенням чисельності персоналу.

Соціальна структура персоналу банку характеризує його як сукупність груп, що класифікуються за: змістом роботи, рівнем освіти і кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, належністю до громадських організацій і партій, сімейним станом, напрямком мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості.

Основними характеристиками персоналу є структура і чисельність персоналу. Кількісний та якісний склад персоналу Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Кількісний та якісний склад персоналу ПАТ КБ «ПриватБанк» в м. Тернополі у 2016-2017 рр. *

Показники	2016 р.		2017 р.		Абсолютне відхилення, осіб	Відносне відхилення, %
	Осіб	%	Осіб	%		
Облікова чисельність штатних працівників	90	100,0	96	100,0	6	6,7
За категоріями персоналу:						
керівники відділень	15	16,7	16	16,7	1	6,7
менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів	9	10,0	10	10,4	1	11,1
спеціалісти з обслуговування клієнтів	41	45,6	42	43,8	1	2,4
касири-операціоністи	20	22,2	22	22,9	2	10,0
клієнт-менеджери	5	5,6	6	6,3	1	20,0

Продовження таблиці 2.1

За рівнем освіти:						
професійно-технічна освіта	4	4,4	4	4,2	0	0,0
неповна та базова вища освіта	35	38,9	36	37,5	1	2,9
повна вища освіта	51	56,7	56	58,3	5	9,8
За статтю:						
чоловіки	16	17,8	18	18,8	2	12,5
жінки	74	82,2	78	81,2	4	5,4
За віком:						
від 18-30 років	51	56,7	56	58,3	5	9,8
від 31 до 40 років	32	35,6	33	34,4	1	3,1
від 40 і старші	7	7,8	7	7,3	0	0,0

*Джерело: складено автором самостійно за [60]

Проаналізувавши дані таблиці можна зробити висновок, що чисельність персоналу у 2017 році в порівнянні з 2016 зростає на 6 працівників (6,7%), що пов'язано з розширенням і відкриттям нового відділення.



Рис. 2.1 Структура персоналу ПАТ КБ «ПриватБанк» в м. Тернополі за категоріями персоналу станом на 2017 рік (складено автором самостійно за [60])

Структуру персоналу за категоріями можна охарактеризувати таким чином: чисельність керівників відділень – 16,7% (16 осіб), менеджерів з обслуговування корпоративних клієнтів – 10,4% (10 осіб), спеціалістів з обслуговування клієнтів – 43,8% (42 особи), касирів-операціоністів 22,9 % (22 особи), клієнт-менеджерів – 6,3% (6 осіб) (рис. 2.1).

Якісний склад персоналу банку за статтю на ПАТ КБ «ПриватБанк» у 2017 році порівняно з 2016 суттєво не змінився. Питома вага чоловіків у загальній структурі персоналу банку в 2017 становить 17,8 %, жінок – 82,2%;(рис. 2.1)

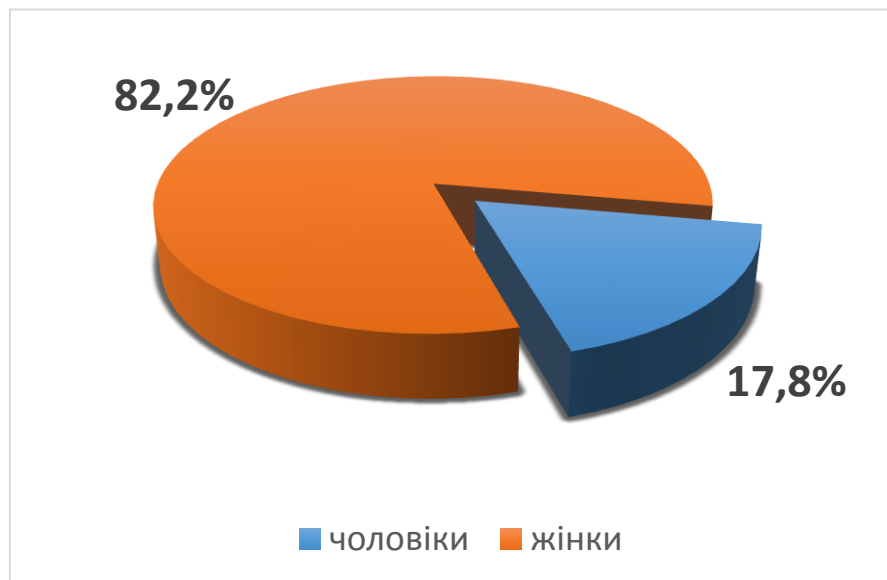


Рис. 2.2. Структура персоналу ПАТ КБ «ПриватБанк» в м. Тернополі за статтю станом на 2017 рік (складено автором самостійно за [60])

Щоб проаналізувати вік, як чинник мотивації проаналізуємо вік працівників ПАТ КБ «ПриватБанк» в 2017 році. Найбільшу питому вагу займають працівники віку 18-30 років – 58,2% і 31-40 років - 35,6%.

Найменшу питому вагу займають працівники у віці від 40 років – 7,3%. Це можна назвати позитивною тенденцією, оскільки в робочому процесі поєднуються енергія молодих працівників і досвід більш зрілих.

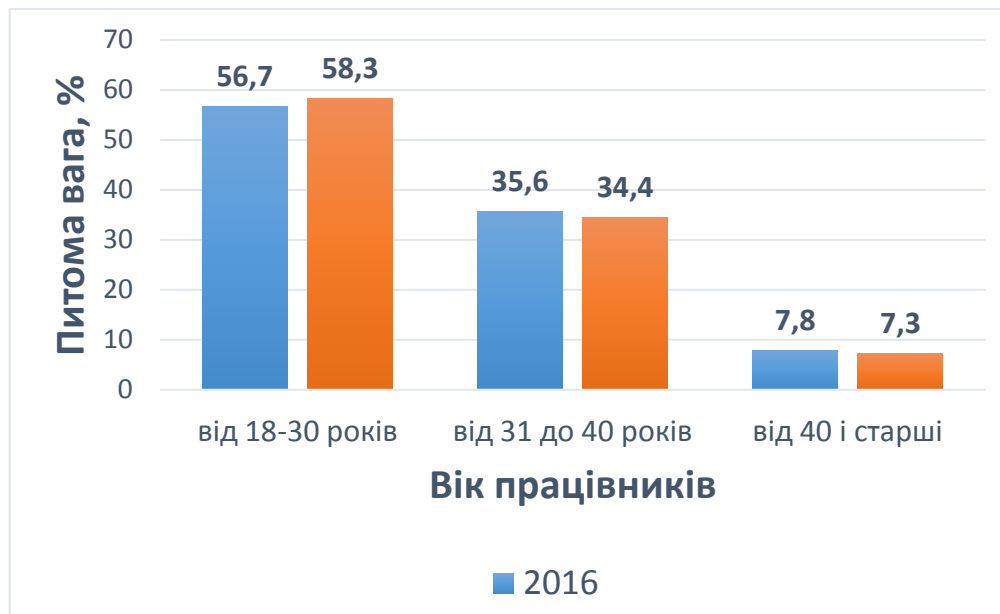


Рис. 2.3. Вікова структура працівників ПАТ КБ «ПриватБанк» в м. Тернополі у 2016-2017 рр. (складено автором самостійно за [60])

З кожним роком витрати ПАТ КБ «ПриватБанку» на утримання персоналу зростають, що пов'язано з збільшенням чисельності працівників і розширенням філій. Динаміка середнього розміру заробітної плати за посадами персоналу ПАТ КБ «ПриватБанк» протягом 2016-2017рр. подана у таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Динаміка розміру середньої заробітної плати працівників ПАТ КБ «ПриватБанк» протягом 2016-2017 рр.

Займана посада	Фактичний середній дохід співробітників банку, грн		Відносне відхилення, %
	2016р.	2017р.	
керівники відділень	15000	15200	1,3
менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів	11500	11750	2,2
спеціалісти з обслуговування клієнтів	8800	9100	3,4
касири-операціоністи	5900	6150	4,2
клієнт-менеджери	5100	5300	3,9

* Джерело: складено автором самостійно за [40]

Можна зробити висновок, що динаміка росту середньої заробітної плати найбільше спостерігається у касирів–операціоністів - 4,2%; клієнт-менеджерів – 3,9% та спеціалістів з обслуговування клієнтів – 3,4%.



Рис. 2.4. Розмір середньої заробітної плати за займаними посадами в ПАТ КБ «ПриватБанк» в 2016 -2017 рр. [40]

Аналізуючи такі чинники, які пов'язанні з специфікою функціонування банківської діяльності, та непрямого впливу. Оскільки праця в банку носить колективний характер, тому мотивувати кожного працівника треба таким чином, щоб він усвідомив що його власне благополуччя та впевненість у завтрашньому дні залежить від фінансового стану банку, клієнтів та іміджу.

Індивідуальні характеристики працівника, внутрішнє виробниче середовище і специфіка роботи – це ті чинники непрямої дії, які повинні враховуватися при формуванні системи трудової мотивації [33].

До індивідуальних чинників відносяться вікові показники працівників, рівень їх освіти, потреби у кар'єрному зростанні. Інструменти мотивації банківського персоналу повинні забезпечувати умови для виникнення мотиву, вибору найкращого способу досягнення мети, наявності різних інструментів матеріальної і нематеріальної мотивації тощо (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Інструменти мотивації працівників ПАТ КБ «ПриватБанк»*

Завдання, що виконуються персоналом банку	Основні інструменти мотивації	
	Матеріальної	Нематеріальної
Забезпечення виникнення мотиву до виконання завдань	Штрафи Погодинна заробітна плата Підрядна заробітна плата, пільги	Публічне покарання, звинувачення, усна подяка, стандартизація діяльності. Підвищення(пониження у посаді, навчання за рахунок банку, атестація
Забезпечення досягнення завдань фінансової діяльності банку	Премії, пакет акцій, проценти, комісійні	Нагорода, емоційна підтримка
Забезпечення використання більш ефективного способу стратегічно фінансового управління	Додаткові премії; бонуси, участь у прибутку банку	Переведення на більш високооплачувану посаду, емоційна підтримка

* Джерело: складено автором самостійно за [60]

Аналізуючи дані наведеної таблиці, можна зробити висновок, що жоден з інструментів трудової мотивації працівників ПАТ КБ «ПриватБанк» не може використовуватися окремо від інших. Саме тому виникає необхідність постійно розробляти нові інструменти мотивації, ефективність дії яких перевищувала б ефективність наявних.

Найдієвішими напрямками мотивації персоналу в банку за результатами соціологічних досліджень є матеріальне стимулювання, яке включає оплату праці, участь в акціонерному капіталі, страхування життя, участь у прибутках, медичне страхування, отримання пільгових кредитів. Широке розповсюдження отримала система заохочення у вигляді участі у прибутках організації, що передбачає встановлення частки прибутку з якої формується заохочувальний фонд. Розмір виплати залежить від обсягів прибутку та

загальних результатів фінансової діяльності банку. Дана система, як правило, розповсюджується на управлінські кадри, які здатні реально впливати на прибутки. Участь в акціонерному капіталі передбачає придбання акцій і, відповідно, отримання дивідендів.

Матеріальна мотивація включає в себе: посадові оклади, премії й матеріальні заохочення співробітників; соціальний пакет та інші.

Мотивація у ПАТ КБ «ПриватБанк» проявляється у вигляді матеріального і нематеріального стимулювання. Згідно якого, матеріальне стимулювання – це компенсаційний пакет, який складається з постійної та змінної частини і соціального пакету. Нематеріальне стимулювання – це забезпечення мотиваційного клімату в колективі, організація робочого місця і нематеріального стимулювання .

Розрахунки відносно виплат працівникам формують витрати на оплату праці, які у свою чергу включаються до складу адміністративних витрат установи.

В ПАТ КБ «ПриватБанку» ведуть бухгалтерський облік та складають фінансову звітність за міжнародними стандартами, тому розрахунки з оплати праці проводяться у відповідності до МСБО (IAS) 8. Складові виплат працівникам, такі як заробітна плата, премії, внески на соціальне забезпечення, виплати по закінченню трудової діяльності, виплати з нагоди ювілеїв, відстрочені компенсації, виплати при звільненні – є основними елементами адміністративних витрат банків.

Оплата праці, а саме заробітна плата посідає одну з ключових позицій в системі виплат працівникам в банківських установах, вона є основним джерелом доходів робітників банку.

Керівництво КБ «ПриватБанку» повинно вибирати і застосовувати політику таким чином, щоб уся фінансова звітність відповідала вимогам кожного застосовуваного міжнародного стандарту фінансової звітності. Організація розрахунків з працівниками банків регламентована та регулюється чинним законодавством.

Процес організації розрахунків з працівниками банківські установи регламентують Законами України «Про оплату праці», «Про відпустки», «Про колективні договори та угоди», Постановою правління НБУ «Про затвердження Правил бухгалтерського обліку доходів і витрат банків України».

Зважаючи на те, що існують різні форми оплати праці, кожна банківська установа, враховуючи власну облікову політику та управлінську документацію, визначає та встановлює для кожного працівника окремо. Заробітна плата за своїм складом неоднорідна. Заробітна плата працівника ПАТ КБ «ПриватБанк», є основним методом стимулювання. Вона формується з ставки і бонусів. Система праці яка використовується в банку – відрядно-преміальна.

Тобто у кожного банківського працівника відповідно до посади є посадовий оклад, крім того для підвищення продуктивності, працівники преміюються за певні досягнення у своїй роботі, а це в свою чергу служить хорошою мотивацією відповідального ставлення до кола своїх обов'язків.

У Департаменті управління персоналом на кожного працівника відкриваються особові картки, де зазначаються основні дані про працівника (накази щодо прийняття на роботу чи звільнення, оклад, переміщення, дані про відпустки, тощо). Варто зазначити, що відповідно до наказів про призначення до особової картки кожного працівника заносяться такі дані: прізвище, ім'я по батькові працівника, посада, на яку працівника прийнято, присвоєний табельний номер і посадовий оклад. Всі пункти в електронну базу даних про працівників вносяться працівниками Департаменту управління персоналом, але розмір окладу зазначається начальником відділу оплати праці, компенсацій і пільг.

У структурі всіх виплат працівникам банків короткострокові виплати займають найбільшу частку. Тобто, іншими словами, короткострокові виплати є найбільш значущими, як для банківської установи, так і для працівника.

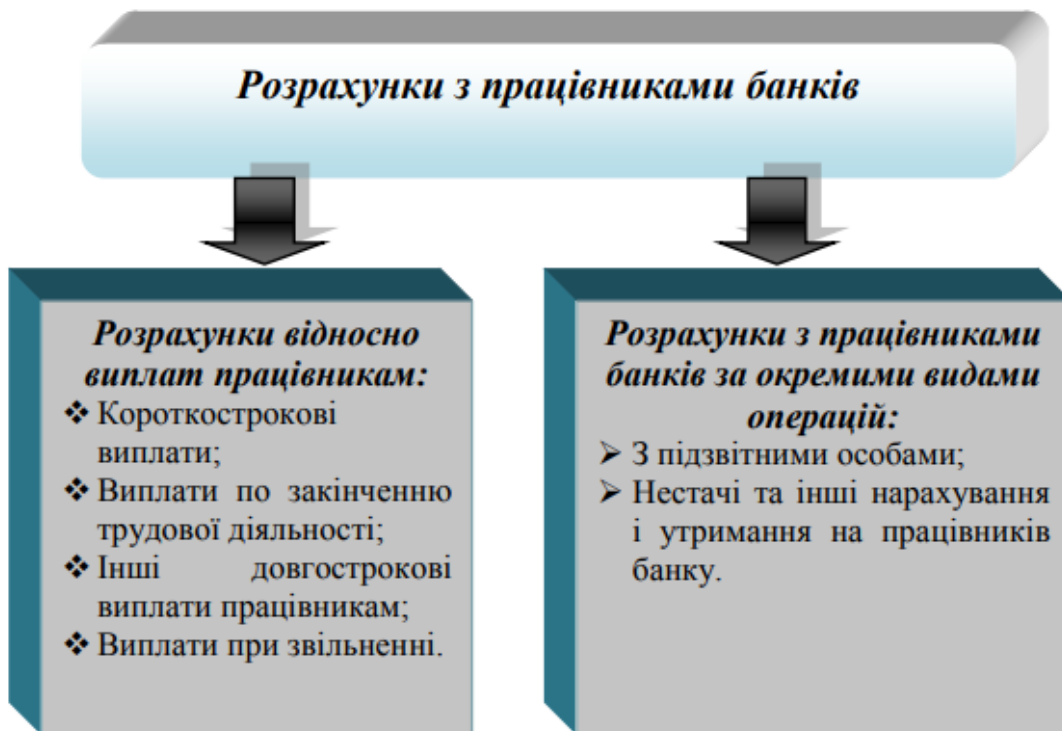


Рис. 2.5. Класифікація розрахунків з працівниками ПАТ КБ «ПриватБанк» в м. Тернополі [8]

Оснoву короткострокових виплат працівникам становить заробітна плата, яка є не тільки основним елементом виплат працівникам, а й адміністративних та сукупних витрат банківської установи. Саме працівники є ядром та генератором прибутковості банківської установи. Якщо матеріальна мотивація працівників зростатиме, то і їх продуктивність відповідно теж буде підвищуватися. Насамперед це пов'язано з тим, що вона є основним (і зазвичай єдиним) джерелом доходів найманих працівників, основою матеріального добробуту членів їхніх сімей, а для роботодавців є суттєвою часткою витрат виробництва і ефективним засобом мотивації працівників з метою досягнення

В ПАТ КБ «ПриватБанк» застосовуватиметься комбінована модель оплати праці (рис.2.6). Комбінована модель відповідає таким вимогам:

- конкурентоспроможність основної заробітної плати працівників банку на ринку праці;
- опосередкована залежність розміру основної заробітної плати від результатів інноваційної діяльності банку;
- пряма залежність розміру додаткової заробітної плати від результатів упровадження інновацій в банку;
- стимулювання як колективної, так і індивідуальної праці.

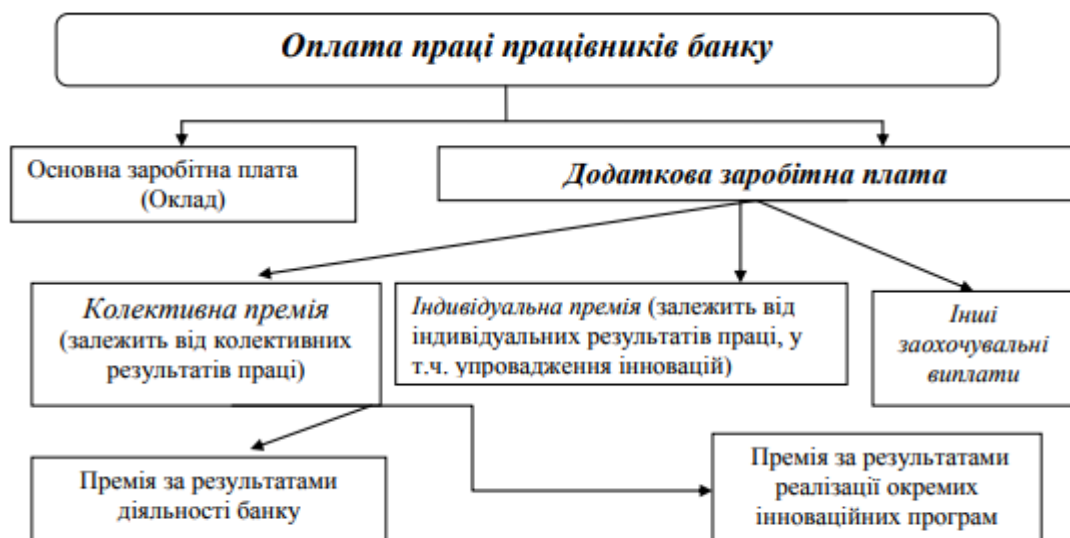


Рис. 2.6. Структурно-логічна схема комбінованої моделі оплати праці працівників ПАТ КБ «ПриватБанк» (складено автором на основі [40])

За виконання конкретних кількісних і якісних показників працівникові нараховується премія за прямими відрядними розцінками понад основну норму заробітку. Хоча для різних категорій працівників сформовані різні ставки, бонусна частина зарплати є вагомою.

Зважаючи на те, що діяльність банку залежить від того, як успішно і ефективно працюватиме персонал, політика нарахування зарплати зорієнтована на результати роботи кожного з працюючих. До прикладу, загальна зарплата касира складається зі ставки і відсотків за продаж банківських продуктів та обслуговування клієнтів.

Система стимулювання персоналу в ПАТ КБ «ПриватБанк» розрізняється залежно від посади. Так, оплата праці співробітників фронт-офісу здійснюється за Положенням, відповідно до якого доходи ефективних співробітників банку повинні бути на 10 % вище. Якщо дохід співробітників масових банківських професій нижче цільового, централізовано здійснюється підвищення рівня доходу за рахунок синхронізаційних доплат. Якщо дохід співробітника вище цільового, то він виплачується в повному розмірі, понижуючі коефіцієнти не застосовуються.

Регламент виплати змінної частини винагороди (бонуси, надбавки) встановлюється внутрішніми наказами. Бонуси за крос-селінг виплачуються за фактом здійснення продажу продукту щодня. Підвищення окладу можливо тільки при переміщенні на іншу посаду, для якої передбачений вищий оклад.

До встановленого окладу співробітників, що перебувають на однакових посадах, але працюють у різних регіонах, застосовуються регіональні коефіцієнти, встановлені виходячи з різного рівня доходу співробітників на ринках праці в різних регіонах країни.

Бонус співробітника складається з основного бонусу (по своїй професії) і бонусу за крос-селінг. Основний бонус співробітника – це доплати за виконані транзакції згідно із затвердженим реєстром розцінок банку. Бонуси за крос-селінг – це доплати працівнику за продаж послуг, які не входять до його основної діяльності. Усі зароблені бонуси виплачуються в повному обсязі.

Наказом по банку оформляється розпорядок дня, час початку та закінчення роботи. Для окремих категорій працівників (інваліди та неповнолітні) Час початку і закінчення робочого встановлюється у відповідності з трудовим законодавством України. Працівники можуть працювати у вихідні та святкові дні в разі необхідності, але за погодженням з керівництвом і наданням їм іншого дня відпочинку.

З метою підвищення ефективності роботи, збільшення обсягу наданих послуг і якості обслуговування в підрозділах банку може бути введений

змінний графік роботи. Перелік підрозділів і списки працівників, які працюють у змінному режимі, затверджуються наказом по Банку.

Одноразові виплати можуть фінансуватися з різних джерел і встановлюються окремим співробітникам банку.

З метою підвищення ефективності роботи, збільшення обсягу наданих послуг і якості обслуговування в підрозділах банку може бути введений змінний графік роботи. Перелік підрозділів і списки працівників, які працюють у змінному режимі, затверджуються наказом по Банку.

Таким чином, мотивація є дуже важливою складовою ефективної роботи КБ «ПриватБанк», тому керівництво, в першу чергу, мотивує персонал стабільною роботою в престижній компанії, намагається забезпечити приємну робочу атмосферу, кар'єрний ріст та гідну заробітну плату.

Однак, нажаль, в ПАТ КБ «ПриватБанк» є недоліки в функціонуванні системи мотивації (низький рівень оплати праці; брак просування по службі; відсутність цікавої і творчої роботи; нерівномірна завантаженість протягом дня (місяця) і часта робота в режимі понаднормового часу; відсутність самореалізації та самовдосконалення; зростаючий протекціонізм при висуванні на роботу і підвищенні в посаді, в результаті чого до управління залучаються некваліфіковані кадри), через що існує плінність кадрів на низьких посадах і низька зацікавленість рядових співробітників в розвитку ПриватБанку, що помітно може вплинути на репутацію банку серед клієнтів.

Саме тому, метою подальших досліджень мають бути пропозиції щодо подолання вищеназаних причини незадоволеності працею, що створить передумови для ефективної мотивації персоналу банківської установи.

2.2. Особливості доплат заохочувального характеру на ПАТ КБ «ПриватБанк»

При організації заробітної плати працівника ПАТ КБ «ПриватБанк» застосовується механізм додаткового стимулювання праці працівників, що виражається в періодичному їх преміюванні, встановлення різного виду доплат і надбавок до заробітної плати. При цьому в більшості випадків базою для обчислення розмірів доплат і надбавок служить встановлений працівникові оклад. Додаткова оплата праці працівників банку, повинна виступати в ролі певного стимулу до сумлінної та якісного виконання покладених на них функціональних обов'язків. Основні види надбавок і доплат які використовуються в ПАТ КБ «ПриватБанк» подані в таблиці 2.4

Таблиця 2.4.

Характеристика матеріальних заохочень працівників ПАТ КБ «ПриватБанк» в м. Тернополі (складено автором за [16; 60])

Назва заохочення	Характеристика
Результативна надбавка	Сума витрат на результативну надбавку визначається щомісячно Головним банком і включає в себе: персональну і бюджетну надбавку
Персональна надбавка	Встановлюється з урахуванням професійної компетентності, рівня виконання покладених обов'язків, ініціативності, творчого характеру роботи, який визначається вимогами виконуваних функцій та інше. Її встановлення здійснюється на основі клопотання із зазначенням розміру надбавки та терміну її встановлення за поданням керівників структурних підрозділів, керівників відділень, філії
Бюджетна надбавка	Для визначення рівня бюджетної надбавки працівників використовуються бальна оцінка показників, які враховують складність і обсяги робіт, професійну компетентність, рівень виконання покладених обов'язків та завдань, ділові якості працівників. Філії банку самостійно визначають суму витрат на бюджетну надбавку як різницю між затвердженою сумою витрат на результативну надбавку та сумою витрат на персональну надбавку
Щоквартальна винагорода керівників, заступників директорів регіональних підрозділів та керуючих відділень	Визначається як відсоток до посадового окладу, встановлений залежно від групи до якої віднесено регіональний підрозділ (РП) який визначається за рейтинговою оцінкою та коригується на коефіцієнт особистих продажів керівника

Для підвищення ефективності і продуктивності праці в ПАТ КБ «ПриватБанку» та покращення результатів роботи в цілому, необхідно дослідити як працівники оцінюють мотиваційне середовище банку і чи бачать взаємозв'язок між результатами своєї роботи і мотивацією.

Для цього нами проведено анкетування (додаток А) таблиця 2.5. Кількість респондентів: 20 осіб. В дослідженні були задіяні:

- керівники відділень;
- менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів;
- спеціалісти з обслуговування клієнтів;
- касири-операціоністи;
- клієнт-менеджери;

У таблиці наведено середній бал оцінки за кожним фактором КБ «ПриватБанк».

Таблиця 2.5

Середній бал за результатами опитування «Оцінка мотиваційного середовища» в ПАТ КБ «ПриватБанк»*

Запитання	Середній бал
1. Результати, очікувані керівництвом, чітко визначені	8,8
2. Очікувані керівництвом результати відомі кожному співробітнику	8,0
3. У компанії існують винагороди за високі результати в роботі	8,5
4. Система винагород за високі результати в роботі відома кожному співробітнику	9,0
5. Винагороди за високі результати в роботі значимі для кожного співробітника	5,6
6. Система контролю і оцінки забезпечує об'єктивну оцінку результатів роботи	7,6
7. Персонал впевнений в тому, що результати праці оцінюються об'єктивно	5,6

Продовження таблиці 2.5

8. Результати роботи кожного добре відомі в підрозділі (компанії)	6,5
9. Винагороди відповідають результатам праці	7,5
10. Співробітники впевнені у справедливій системі винагород	6,6
11. Винагороди є своєчасними	9,8
12. Працівники впевнені, що очікувані керівництвом результати відповідають їх можливостям	5,5
13. Досягнення очікуваних керівництвом результатів не пов'язане з надмірними зусиллями співробітників	5,6
14. Співробітники мають досить інформаційних, матеріально - технічних та інших ресурсів для виконання роботи.	9,8
15. Статус співробітника в команді і ставлення до нього колег залежать від того, як він працює	5,3
16. При виконанні роботи співробітники відчувають більше позитивних емоцій, ніж негативних	7,4

***Джерело: складено автором самостійно на основі анкетного опитування**

Виходячи з отриманої інформації можна зробити висновок:

- кожен працівник проінформований про завдання які перед ним стоять в короткостроковій перспективі;
- усвідомлення зв'язку результатів діяльності з матеріальною винагородою;
- винагороди не завжди відповідають результатам праці і внеску в кінцевий результат кожного працівника, тобто немає впевненості в справедливості винагород;
- працівники не впевнені, що очікувані керівництвом результати відповідають їх можливостям і досягнення кінцевих не вимагає надмірних зусиль;
- винагороди виплачуються своєчасно, працівники мають досить інформаційних, матеріально - технічних та інших ресурсів для виконання роботи;

- преміальна частина заробітної плати співробітників підрозділів, які взаємодіють з клієнтом, має залежність від результату роботи кожного;
- психологічний клімат в колективі є сприятливим, результативність роботи кожного об'єктивно оцінюється колегами по роботі.

В ПАТ КБ «ПриватБанк» використовують систему преміювання, яку можна розглядати як двосторонній процес. Преміювання сприяє більшій вмотивованості працівників і покращенню виконуваних ними функцій.

Важлива умова застосування преміальної системи оплати праці полягає в тому, що премія виплачується лише в тому випадку, якщо працівник дійсно вплинув на досягнення цілей банку.

У механізмі заохочення працівників банків значне місце займають премії за поточні результати роботи, які пов'язують основну оплату праці з рівнем виконання і перевиконання показників, що виходять за межі основних обов'язків працівників. Вони є найбільш поширеними як за охопленням працівників, так і за питомою вагою в заробітній платі.

Відомо, що основною вимогою ефективного використання даного виду преміювання є наявність чітких кількісних параметрів, що дозволяють контролювати рівень нараховується заробітної плати кожному працівнику банку. Зазначені види заохочення повинні бути заздалегідь відомі працівнику, що дозволяє йому цілеспрямовано використовувати свою матеріальну зацікавленість, індивідуально або разом з іншими домагатися того рівня заробітку, який його влаштовує.

Однак варто зазначити, що преміювання працівників ПАТ КБ «ПриватБанк» за поточні результати діяльності все ж знаходиться в прямій залежності від результатів фінансово-господарської діяльності банку або його структурних підрозділів. Преміювання за своєю суттю має загальний характер, оскільки в разі отримання позитивних результатів премія виплачується всім співробітникам банку. Конкретний розмір преміювання кожного працівника визначається в залежності від суми реально отриманого комерційним банком економічного ефекту в абсолютному або відносному

вираженні.

У механізмі заохочення працівників ПАТ КБ «ПриватБанк» певне місце займають одноразові премії і винагороди. Основним видом зазначеного заохочення є винагорода за підсумками діяльності колективу за рік, а іноді і за квартал, що має на меті пов'язати заробітну плату працівника з кінцевими результатами діяльності банку за тривалий період.

Винагороди за підсумками роботи за рік або квартал в досліджуваному банку стосуються незначного кола працівників - керівників і найбільш кваліфікованих і найбільш потрібних для діяльності організації фахівців. Розміри заохочень різноманітні і нерідко визначаються особисто керівником банку.

В системі оплати праці ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» премія поділена на основну і додаткову. Основна премія виплачується за досягнення результатів в основній діяльності. Додаткова премія призначена для акцентування зусиль співробітників на просування конкретної продукції чи послуг. Періодичність виплат основної премії прямо пов'язана зі строками отримання кінцевого результату діяльності співробітників банку:

- I група преміювання – 1 раз в рік;
- II група преміювання – 1 раз в півріччя;
- III група преміювання – 1 раз в квартал;
- IV-XIV групи преміювання – 1 раз на місяць.

Розмір основної премії співробітників III і IV груп преміювання залежить від досягнення цілі, яка була поставлена керівником на звітній період, а також від ступеня досягнення мети підрозділу (табл. 2.6).

Під час оцінки результатів, які були досягнуті співробітниками III і IV груп преміювання, керівник визначає ступінь досягнення за шкалою:

- а) норма – співробітник досягає мети у відповідності з поставленими вимогами;
- б) вище норми – результати співробітника перевищують поставлену мету;

в) видатний внесок – показники праці оцінюються як «вище норми» при цьому співробітник демонструє особливі досягнення, має вплив на підвищення результативності всього підрозділу, є «прикладом ефективності» для підрозділу [42].

Таблиця 2.6

Розмір основної премії співробітників III і IV груп преміювання в ПАТ КБ «ПриватБанк» в м. Тернополі (складено автором за [16; 40])

Група преміювання	Розмір премії в % від окладу залежно від результатів праці		
	Виконання норми	Вище норми	Виданий внесок
Для III групи преміювання (квартальна премія)			
III група	10-18%	19-23%	24-26%
Для IV групи преміювання (щомісячна премія)			
IV група	7-9%	10-12% -	-

Види місячних нормативів менеджерів із залучення та обслуговування клієнтів і менеджерів з кредитування клієнтів ПАТ КБ «ПриватБанк» представлені в таблиці 2.7

Таблиця 2.7

Види місячних нормативів в ПАТ КБ «ПриватБанк» [40]

П/н	Назва нормативу	Одиниця виміру
1	Залучення коштів фізичних та юридичних осіб	Сума в національній і іноземній валюті
2	Відкриття активних платіжних карток	кількість
3	Відкриття пенсійних (соціальних) карток	кількість
4	Відкриття нових зарплатних карток	кількість
5	Встановлення овердрафтів, експрес-овердрафтів	кількість
6	Здійснення грошових преказів	кількість; сума
7	Надання кредитів юридичним особам	Сума в національній валюті

Премія не виплачується співробітникам банку, які показали в звітному періоді незадовільні результати роботи нижче встановленого рівня, в період

випробувального строку, а також звільнення. В разі якщо співробітник звільнився з банку по переведенню або з поважної причини, не відпрацювавши звітній період, то премія йому виплачується за відпрацьований час.

Перед формуванням преміальних відомостей керівник повинен обов'язково проінформувати співробітників про оцінку досягнутих ним результатів і розмірів встановленої премії. Також безпосередній керівник і підлеглий повинні обговорити заходи щодо подальшого розвитку співробітника, з метою підвищення його результативності.

Надбавки, які встановлюються окремим співробітникам банку:

- за високі трудові успіхи;
- за виконання унікальних обов'язків;
- за ключові компетенції;
- за матеріальну відповідальність.

Доплати, які встановлюються співробітникам КБ «ПриватБанк» за:

- виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;
- понаднормові роботи;
- поєднання посад;
- виконання обов'язків, які потребують великої відповідальності.

Одноразові виплати, які можуть фінансуватися з різних джерел і встановлюватись окремим співробітникам ПАТ КБ «ПриватБанку» за внесення раціональних пропозицій, значну економію коштів банку, успішне завершення програми.

Надбавка за ефективність – це додаткова заохочувальна виплата для співробітників масових професій, які стабільно працюють з вищою ефективністю. Вона виплачується пропорційно відпрацьованому часу фахівцям, які за результатами тримісячного рейтингу за показником «бонус на годину» знаходяться: у групі «краща ефективність» – 50 % від фіксованого окладу; у групі «висока ефективність» – 15 % від фіксованого

окладу.

Для досвідчених фахівців масових професій, які пропрацювали в одній професії не менше трьох місяців і були переміщені (або передислоковані) в нові відділення, передбачена доплата до середнього рівня їх бонусів за останні 3 місяці роботи до переміщення. Доплати за стаж роботи в банку не проводяться. Оплата праці залежить тільки від результатів роботи співробітника.

Але разом з бонусною системою в банку введена розгалужена система штрафів:

- 1) за неякісне обслуговування;
- 2) за невиконання мінімальної норми транзакцій;
- 3) штраф від керівника;
- 4) за підтвердженою скаргою клієнта;
- 5) за порушення інформаційної безпеки;
- 6) за порушення стандарту дрес-коду;
- 7) за невиконання навчальної транзакції в рамках підвищення фінансової культури;
- 8) за фактом встановлення статусу «валідний забракований»;
- 9) за неякісне фото клієнта при оформленні заявки на кредитку;
- 10) за недобровільне оформлення послуги;
- 11) за підтвержену скаргу «з'ясування відносин з клієнтом»;
- 12) за недотримання нового порядку відкриття відділення «комплімент для клієнта – відкриті двері за 15 хвилин до початку роботи відділення»;
- 13) за 3 і більше неправильні відповіді IVR-опитування по ТОП-20;
- 14) за порушення процедури табелювання (понад 4 дні у місяці закриті за заявками на коригування табеля і/або понад 1 день – без пояснення причин)

Для найбільш результативних та перспективних співробітників передбачені додаткові пільги.

2.3. Мотивація праці на основі гарантійних та компенсаційних виплат працівникам

Характерною рисою більшості українських банків сьогодні є обмежена система стимулювання, а в деяких випадках – навіть її відсутність. Більшість банківських працівників не бажають перебирати відповідальність і проявляти ініціативу, вони не уявляють завдань банку, не бачать особисто для себе потреб у їх досягненні.

Тому об'єктивною необхідністю є розроблення й впровадження сучасної системи фінансового стимулювання трудового потенціалу банку. Щоб не втратити своїх висококваліфікованих співробітників, у банках необхідно здійснювати управління персоналом, найважливішим інструментом якого стане створення корпоративних програм мотивації й стимулювання.

Високий рівень трудової мотивації серед банківського персоналу, зумовлений одержанням невеликого, але стабільного доходу, може стати передумовою досягнення економічної та соціальної ефективності трудової мотивації.

Банки для ефективного та повноцінного функціонування в ринкових умовах господарювання особливо зацікавлені у використанні фінансового стимулювання персоналу. Для цього необхідно, крім інших заходів, запровадити щорічну систему оцінки роботи кожного співробітника й забезпечити зворотний зв'язок від працівника до роботодавця, що підвищить рівень стимулювання персоналу [54].

До мінімально необхідних обов'язків перед персоналом належать забезпечення продуктивної зайнятості, справедливої компенсаційної політики, створення умов для всебічного розвитку людського потенціалу, враховуючи власні інтереси основних бізнес-цілей і стратегій розвитку підприємства.

Складовими компенсаційної політики ПАТ КБ «ПриватБанк» є:

- матеріальні грошові стимули (заробітна плата основна і додаткова,

- премії, доплати, надбавки);
- матеріальні негрошові стимули (житло, автомобіль, місця в дитячих установах, путівки у місця лікування та відпочинку, харчування за рахунок фірми, оплата мобільного зв'язку тощо);
 - нематеріальні стимули (гідні умови праці, безпека праці, здоровий психологічний клімат у колективі);
 - моральні заохочення: повага до працівника, подяка, почесна грамота, дошка Пошани, ордени та медалі, звання тощо;
 - стимулювання участю в управлінні підприємством: участь у розробленні та прийнятті рішень), участь у співвласності (участь у прибутку, участь у капіталі).

Важливою складовою компенсаційного пакета банку є гарантії та компенсації, що спрямовані на задоволення потреб стабільності, безпеки та захищеності працівників. Надання працівникам гарантій і компенсацій сприяє формуванню лояльності до підприємства, а отже, посиленню їхньої мотивації та закріпленню на підприємстві, що позитивно позначається на результатах його діяльності. Структура та розмір компенсаційного пакета в ПАТ КБ «ПриватБанк» формуються залежно від посади, стратегії організації, рівня її конкурентоспроможності, законодавства, рівня розвитку ринку праці та ринкової інфраструктури і зображена на рисунку 2.7.

Отримувані співробітником пільги з корпоративної програми залежать від корпоративної політики і економічних можливостей банку. Одночасно, набір «пільг» залежить від посадової позиції і стажу роботи співробітника в банку і його особистого трудового вкладу.

Важливою частиною компенсаційного пакета є соціальний, що охоплює як базові соціальні гарантії, передбачені законодавством про працю й соціальне забезпечення, так і додаткові матеріальні блага, які роботодавець надає з власної ініціативи.

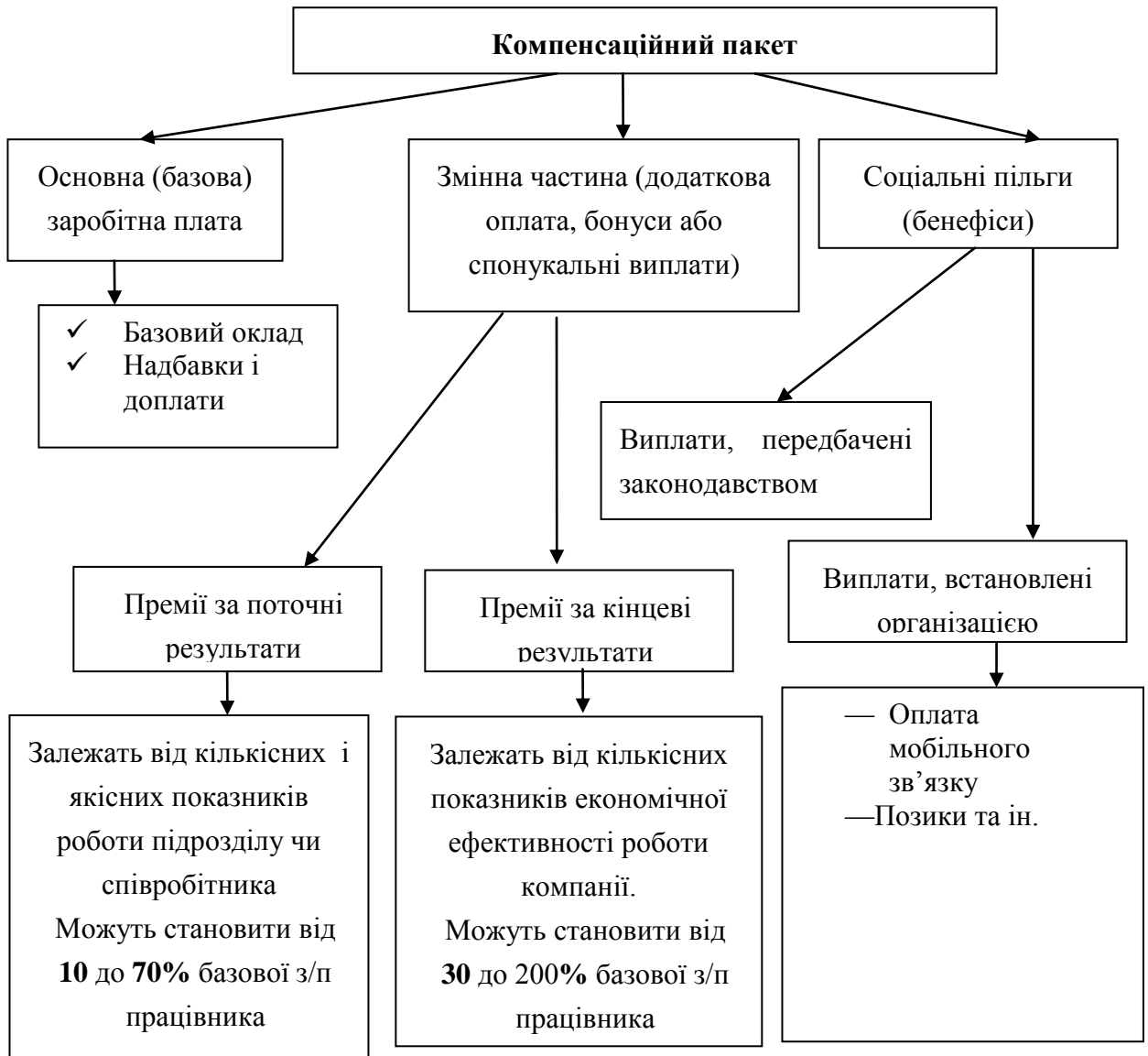


Рис. 2.7 Структура компенсаційного пакету працівника ПАТ КБ «ПриватБанк» в м. Тернополі (складено автором на основі [40])

Сьогодні ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» забезпечує для всіх співробітників наступний стандартний соцпакет:

- надання послуг корпоративного мобільного зв'язку;
- надання пільг на банківські послуги;
- консультаційні послуги (юридичні, психологічні, фінансові);
- організація корпоративних заходів;
- забезпечення безпеки співробітників і членів їх сімей;
- організація для дітей співробітників відпочинку влітку;

- надання матеріальної допомоги;
- обов'язкове медичне страхування співробітників.
- надання матеріальної допомоги у зв'язку з сімейними обставинами;

Враховуючи функції соціального пакета, в його складі також можна виділити мотиваційний пакет, що, своєю чергою, поєднує в собі конкурентний і компенсаційний пакети. В узагальненому вигляді зміст конкурентного пакета можна подати як сукупність чотирьох блоків:

- забезпечення здоров'я працівників і створення сприятливих умов праці;
- мотивація праці;
- розвиток корпоративної культури;
- розвиток персоналу (навчання, підвищення кваліфікацій за рахунок організації);
- культурний і духовний розвиток відпочинок та розваги [19].

Загалом базовими очікуваннями від соціального пакета з боку працівника банку є:

- гідна винагорода та реалізація потреб у праці;
- професійне зростання й особистий розвиток;
- сприятливі належні умови праці та її безпека;
- здоровий спосіб життя та профілактика;
- соціально-психологічний клімат;
- соціальний статус, елементи престижу.

В КБ «ПриватБанк» система компенсацій повинна:

– орієнтувати персонал на досягнення запланованого результату, тому заробітну плату та інші грошові виплати необхідно пов'язувати з показниками ефективності праці як підприємства, так і трудового колективу, структурних підрозділів і самого працівника;

– поєднувати в собі жорсткість правил визначення грошової винагороди і гнучкість реакції на зміни у зовнішній і внутрішній ситуаціях, тобто

компенсації мають бути мотивом трудової діяльності і засобом управління для керівництва підприємства;

- при впровадженні супроводжуватися продуманим механізмом інформування працівників про нові правила грошової винагороди, постійним моніторингом ефективності компенсаційного пакета;

- не погіршувати матеріальний стан персоналу й одночасно не пред'являти надмірні вимоги до підприємства, ускладнюючи його економічне становище та знижуючи конкурентоспроможність.

Гарантії та компенсації є важливою складовою компенсаційного пакета працівника ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК». Компенсаційні виплати спрямовані на відшкодування працівникові витрат, пов'язаних з виконанням ним трудових функцій.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати, що належать до заробітної плати, містять:

- винагороди та заохочення, що здійснюються раз на рік або мають одноразовий характер;
- матеріальну допомогу, що має систематичний характер, надану всім або більшості працівників;
- виплати соціального характеру (оплата або дотації на харчування, надання проїзних квитків тощо);
- безкоштовно надані працівникам акції.

Гарантії можуть мати нематеріальний і матеріальний характер. Прикладом нематеріальних гарантій є збереження робочого місця, посади, надання іншої роботи, матеріальних – збереження середньої заробітної плати на період щорічної відпустки, навчання, службового відрядження, виконання державних чи громадських обов'язків, перебування в медичному закладі на обстеженні, простою не з вини працівника, під час переведення працівників на іншу легшу меншоплачувану роботу за станом здоров'я чи в разі виробничої необхідності тощо.

Компенсаційні виплати працівникам банку – це суми, які виплачують понад оплату за працю для компенсації витрат, пов'язаних із виконанням ними своїх трудових обов'язків, а також витрат у зв'язку з переїздом при прийнятті на роботу в іншу місцевість. Вони не входять до заробітної плати.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати – це виплати в формі винагороди за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні й інші виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми.

Згідно з МСБО 19 виплати за відсутність працівника, що не підлягають накопиченню компенсаційні виплати за відсутність, право на які не поширюється на майбутні періоди. До них належить оплата щорічних відпусток та оплачена тимчасова відсутність, а також навчальних відпусток, додаткових відпусток працівникам, які мають дітей, оплата перших 5 днів допомоги з тимчасової непрацездатності, фактично невідпрацьованого часу відповідно до ст. 51 КЗпП (виплати працівникам, зайнятим на роботах зі скороченою тривалістю робочого часу).

До компенсаційних виплат при звільненні працівника банку належать вихідна допомога та середня заробітна плата на період працевлаштування. Виплата вихідної допомоги передбачена положеннями КЗпП. Зокрема, статтею 44 КЗпП України передбачено вихідну допомогу в разі припинення трудового договору.

При звільненні працівника ПАТ КБ «ПриватБанк» до закінчення того робочого року, в рахунок якого він уже отримав відпустку, за невідроблені дні відпустки. Відрахування за ці дні не проводиться, якщо працівник звільняється з роботи з підстав:

- призов або вступ працівника на військову службу, направлення на альтернативну (невійськову) службу, крім призову працівника на військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період, але не більше одного року;

- переведення працівника, за його згодою, до іншого банку або перехід на виборну посаду;
- відмова працівника від переведення на роботу в іншу місцевість разом з підприємством, установою, організацією, а також відмова від продовження роботи у зв'язку із зміною істотних умов праці;
- направлення на навчання та в зв'язку з виходом на пенсію;

2.4. Розвиток нематеріальної мотивації працівників банку

Задоволення матеріальних потреб завжди було для працівників першочерговою потребою. Після того як матеріальні потреби і їх задоволення стали не першочерговими, нематеріальні фактори почали відігравати значення для підвищення продуктивності. Матеріальна винагорода, звичайно не відійшла на останнє місце, але поряд з нею на підвищення трудової активності стали впливати такі чинники які сприяють посиленню лояльності працівників.

Людина працює не тільки для задоволення матеріальних інтересів, а й для комплексного забезпечення різноманітних соціальних, культурних і духовних потреб. Роботодавець має забезпечити працівникам прийнятний трудовий дохід, що узгоджується з вартістю (ціною) робочої сили. Цілком очевидно, що працівник, який не може задовольнити свої потреби на гідному рівні, не буде в захваті від зниження рівня матеріальних винагород в обмін на додаткові нематеріальні блага.

Зважаючи на це нематеріальні методи почали відігравати важливу роль в процесі управління персоналом. В умовах соціально-економічної нестабільності, обмежених можливостей підвищення заробітної плати та розширення соціальної складової компенсаційного пакета грамотне використання керівником нематеріальних методів мотиваційного менеджменту може бути ефективним засобом управління персоналом, підвищення трудової активності, формування стабільного кадрового складу та закріплення компетентних працівників на підприємстві [7].

Важливими складовими нематеріальної мотивації працівника банку є: кар'єрне зростання, професійне зростання і розвиток, можливість самореалізуватися, корпоративна культура, відчуття причетності до результатів діяльності організації.

У якості нематеріальної мотивації ПАТ КБ «ПриватБанк» використовують такі методи, як: загальне визнання, розвиток, створення

комфортних умов праці, корпоративні заходи.

Методи і форми нематеріальної мотивації працівників ПАТ КБ «ПриватБанк» зображено на рисунку 2.8

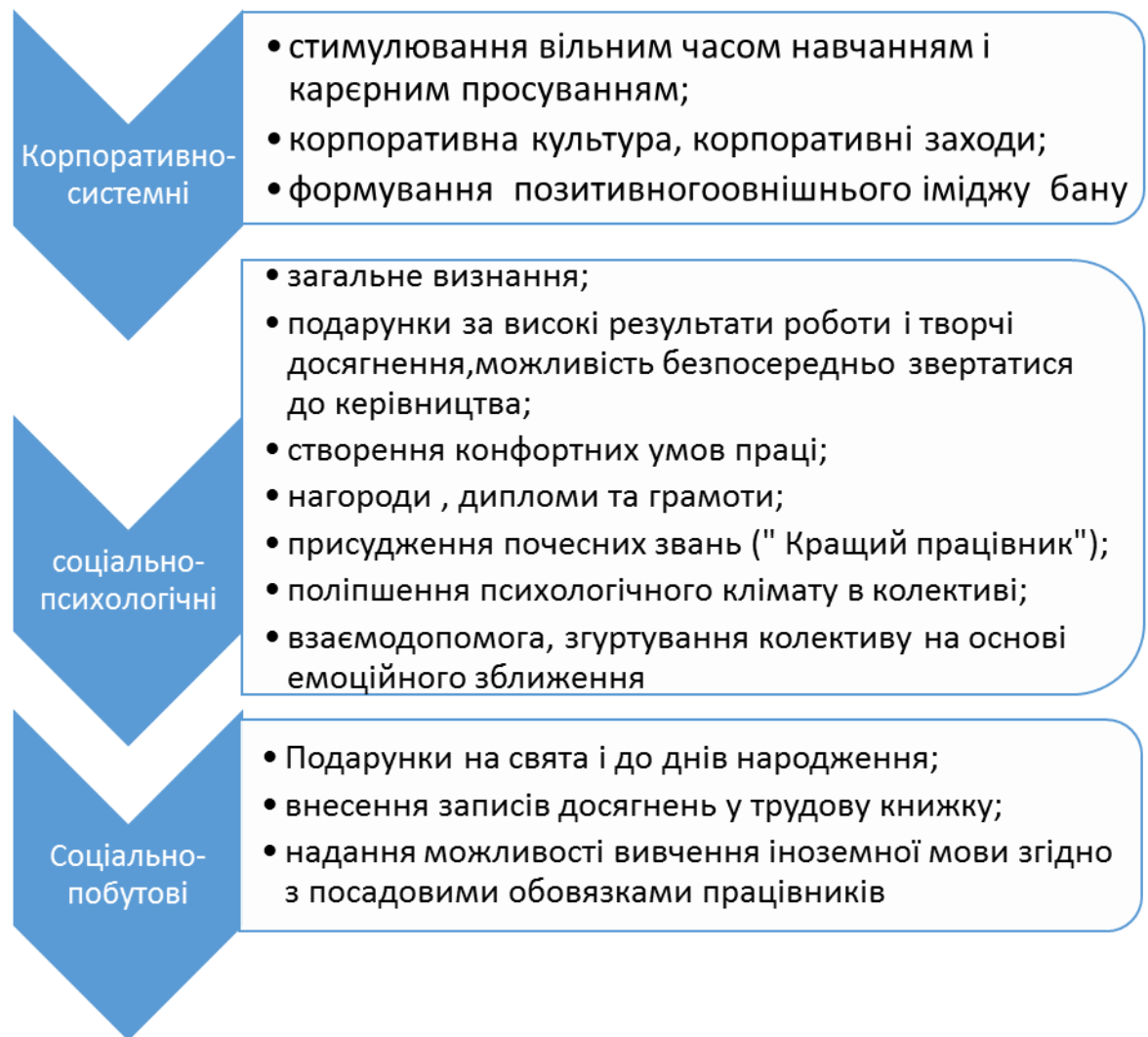


Рис. 2.8 Характеристика форм нематеріальної мотивації працівників ПАТ КБ «ПриватБанк» (складено автором самостійно за [32])

Що ж стосується нематеріальної мотивації у «ПриватБанку», то вона включає в себе створення мотиваційного клімату в колективі, умови роботи та нематеріальне стимулювання. Ефективність нематеріальної мотивації в колективі залежить, насамперед, від керівника.

Основний ефект, що досягається при нематеріальному стимулюванні, – підвищення рівня лояльності персоналу. За визначенням дослідників, лояльність співробітників є умовою формування у них високої професійної мотивації, яка відображається на всіх сферах діяльності; вона є умовою безпеки фірми, що суттєво впливає на благонадійність працівників.

Важливими рисами, що відрізняють лояльних працівників, спеціалісти вважають:

- більш високий рівень поваги до себе та інших співробітників, почуття гордості за успіхи компанії;
- готовність приймати інновації та зміни без паніки й опору;
- здатність враховувати інтереси інших людей і не обмежувати себе рамками вирішуваного завдання;
- бажання досягти найкращого результату та використання для вирішення проблем різноманітних засобів, готовність до певних втрат заради успіху компанії;
- схильність покладатися на власну думку та менше піддаватися впливу умовностей і маніпулюванню;
- прагнення до професійного росту, долаття перешкод;
- бажання залишатися членом даної організації, незважаючи на проблеми та труднощі, що виникають;
- прагнення бути чесним і відвертим з компанією, та турбота за її успіхи;
- ентузіазм і ініціативність у вирішенні проблем організації [45].

З метою формування лояльності співробітників і зміцнення корпоративного духу в колективі ПАТ КБ «ПриватБанк» використовуються наступні складові нематеріального стимулювання:

- присвоєння звання «Кращий ...»;
- адресні запрошення на корпоративні заходи;
- публічна подяка, пам'ятний подарунок співробітнику або підрозділу від імені керівництва;
- занесення запису про досягнення співробітника в його особисту

справу;

- почесні грамоти та дипломи;
- конкурси, турніри, спартакіади;
- привітання з Днем народження;
- встановлення гнучкого графіку роботи.

Крім того, у «ПриватБанку» ознаки нематеріальної мотивації можна побачити у таких діях керівника:

- зважає на думку колективу і приймає спільні з працівниками рішення;
- регулярно і своєчасно інформує членів колективу з важливих для них питань;
- спілкується з підлеглими у формі прохань, побажань, рекомендацій, порад, заохочень за якісну та оперативну роботу, доброзичливо і ввічливо, при необхідності застосовуються накази;
- сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в колективі.

Такі дії керівника, у свою чергу, характерні для демократичного стилю керівництва, але контроль дуже строгий та детальний.

Окрім того, для мотивування персоналу банку використовується й метод «батога», а саме: накази, покарання, зауваження, догани, позбавлення різних пільг. Однак, аналіз діючої нематеріальної складової мотивації персоналу дозволив виявити деякі недоліки. Насамперед, керівництво банку не враховує те, що у різних працівників є різні цілі і бажання, а значить, їм необхідно надати різні можливості для роботи і професійного росту. Неможливо мотивувати всіх працівників банку загальними програмами, а для того щоб підвищити мотивацію, необхідно знайти індивідуальний підхід до кожного підлеглого.

Потрібно використовувати різні форми мотивації та поєднувати їх між собою для достатньої вмотивованості працівників. При формуванні системи мотивації потрібно враховувати специфіку банківської діяльності, складність банківських процесів і колективний характер праці. Зважаючи на радикальні зміни, які відбулися і світі, лінійні моделі управління персоналом себе майже

вичерпали.

Феномен корпоративної культури є складовою нематеріальної мотивації і передбачає перехід до нелінійних моделей управління. Формальні і неформальні цінності, притаманні певній організації і які відзеркалюють її місію і цілі є ядром корпоративної культури. Для утвердження корпоративної культури принципово важливо, щоб цінності поділяли всі або більшість працівників організації. Важливо також сформулювати норми поведінки, які об'єднували б і скеровували спільну діяльність на досягнення цілей організації.

У формуванні ефективної корпоративної культури ПАТ КБ «ПриватБанку» мають бути заінтересовані всі сторони та суб'єкти відносин між працею та капіталом на рівні організації з огляду на таке. Ефективна корпоративна культура створює цілу низку передумов для розвитку конкурентних переваг організації, оскільки:

- забезпечує працівникам бачення майбутнього, мобілізує їх на досягнення цілей організації;
- формує позитивний зовнішній імідж організації;
- забезпечує ідентифікацію персоналу з організацією;
- посилює інноваційну компоненту в трудовій діяльності;
- стимулює нововведення, а управління змінами стає справою, до якої причетні всі члени організації;
- сприяє самоорганізації працівників;
- поліпшує показники економічної ефективності діяльності організації загалом.

В ПАТ КБ «ПриватБанк» створений «Кодекс корпоративної етики працівників» - документ, який встановлює норми поведінки, обов'язкові для всіх працівників банків-партнерів. Дотримання Кодексу - гарантія бездоганної ділової репутації банку, зміцнення позитивного іміджу, підтримка коректних відносин між співробітниками банку і підвищення рівня задоволеності клієнтів обслуговуванням. У разі недотримання Кодексу до

співробітників можуть застосовуватися заходи дисциплінарного стягнення. Корпоративні цінності банку зазначені в таблиці 2.8

Таблиця 2.8

Основні корпоративні цінності ПАТ КБ «ПриватБанку» [40]

Розвиток і орієнтація на результат
Для нас головне: ідеї, ефективність, результат. Другорядне: начальник, керівник, "заслужений банкір".
Ми не хвалимось минулими заслугами, а прагнемо до нових перемог.
Прихильність корпоративній культурі, лояльність до банку
На нашому прапорі: «чесність-порядність-професіоналізм».
Довіра породжує довіру, а контроль - порядок.
У нас правила корпоративної етики дотримуються всі: від фахівця до топ-менеджера.
Командна робота
Головний капітал і фактор успіху нашого банку - це ми, його персонал.
Всі ми - деталі одного великого механізму: від кожного залежить все і сам механізм.
Наша корпоративна культура перетворює колектив у згуртовану команду.
Клієнтоорієнтованість
Вища цінність для нас - клієнт.
Ми працюємо так, щоб клієнт залишився задоволений обслуговуванням і хотів продовжити співпрацю з нашим банком.

Корпоративний кодекс є відображенням корпоративної культури організації і впливає на ефективність роботи працівників, підвищення їх відданості, лояльності та мотивації. Корпоративний кодекс покликаний виділяти організацію серед інших і позитивно впливати на репутацію та імідж, сприяти залученню кваліфікованих працівників.

Кодекс корпоративної етики КБ «ПриватБанк», складається з таких

розділів [10]:

1. Загальні положення
2. Корпоративні цінності
3. Корпоративне спілкування і поведінка:
 - 3.1. Загальні правила
 - 3.2. Комунікації керівників банку з підлеглими
 - 3.3. Стандарти взаємовідносин співробітників банку
 - 3.4. Вирішення конфліктних і проблемних ситуацій
 - 3.5. Спілкування з клієнтами
 - 3.6. Телефонний етикет
 - 3.7. Культура ділової переписки
 - 3.8. Дресс-код працівника банку
4. Протидія шахрайству
5. Правила ділового етикету при візитах в зовнішні організації
6. Поведінка під час відряджень
7. Ставлення до банківської власності
8. Поведінка при переході на роботу в іншу організацію

Корпоративна культура — одночасно і складова (інструмент) зовнішнього впливу на працівників з боку організації (власне складова мотиваційного менеджменту), і внутрішній вияв мотиваційних настанов працівників у разі, коли елементи корпоративної культури сприйняті та поділяються працівниками організації. Не випадково найуспішніші компанії світу і мають усталену, науково обґрунтовану, відкриту до інноваційних змін корпоративну культуру.

Важливим нематеріальним методом мотивації в банку є проведення корпоративних заходів, насамперед корпоративних свят. Корпоративні свята організовуються для працівників, партнерів, клієнтів, співвласників і приурочуються до важливих подій у життєдіяльності підприємства чи суспільства. Корпоративне свято виступає також мотиваційним фактором і виконує такі функції як: посилення групової мотивації і мотиваційного

ефекту від інформування працівників, згуртування колективу, прискорення адаптації нових працівників, усвідомлення організаційних цінностей.

Методом нематеріальної мотивації може виступати програма професійного розвитку персоналу банку. Програми розвитку передбачають навчання працівників, що є немало важливим фактором для кар'єроорієнтованих співробітників.

В сучасних умовах зростання конкуренції в усіх її проявах, банкам необхідно зміцнювати свої конкурентні переваги. Повна, достовірна, об'єктивна інформація набуває неабиякого значення. Професійна інформація є складовою частиною внутрішніх комунікацій, які сприяють зміцненню корпоративної культури і мобілізують персонал на досягнення цілей банку.

Комунікації керівників банку з підлеглими прописані в одному з розділів «Кодексу корпоративної етики» КБ «ПриватБанк» (рис.2.9)

Брак вільного часу є однією з проблем працівника банку і пов'язаний із несприятливим режимом роботи. Стимулювання вільним часом дозволяє задіяти мотиви, що ґрунтуються на прагненні людини реалізувати свої пізнавальні потреби, зокрема потреби оволодіння новими знаннями, потреби повноцінного відпочинку, потреби виконання своїх родинних обов'язків.

Політика звільнення працівників в банку повинна формувати партнерські відносини між керівниками і колишніми співробітниками. Для того, щоб надалі залишатися в хороших відносинах з колишніми працівниками, потрібно дотримуватися певних етичних принципів під час їхнього звільнення. Працівники служби персоналу мають провести завершальне (вихідне) інтерв'ю зі співробітниками, які звільняються. Таку бесіду може провести безпосередній керівник чи вищий керівник.

У процесі завершального інтерв'ю працівники служби персоналу мають з'ясувати мотиви звільнення співробітників банку. Такими мотивами можуть бути: брак можливостей професійного зростання, незадовільні умови праці, поганий стан здоров'я, неефективний компенсаційний пакет, причини пов'язані зі зміною місця проживання.

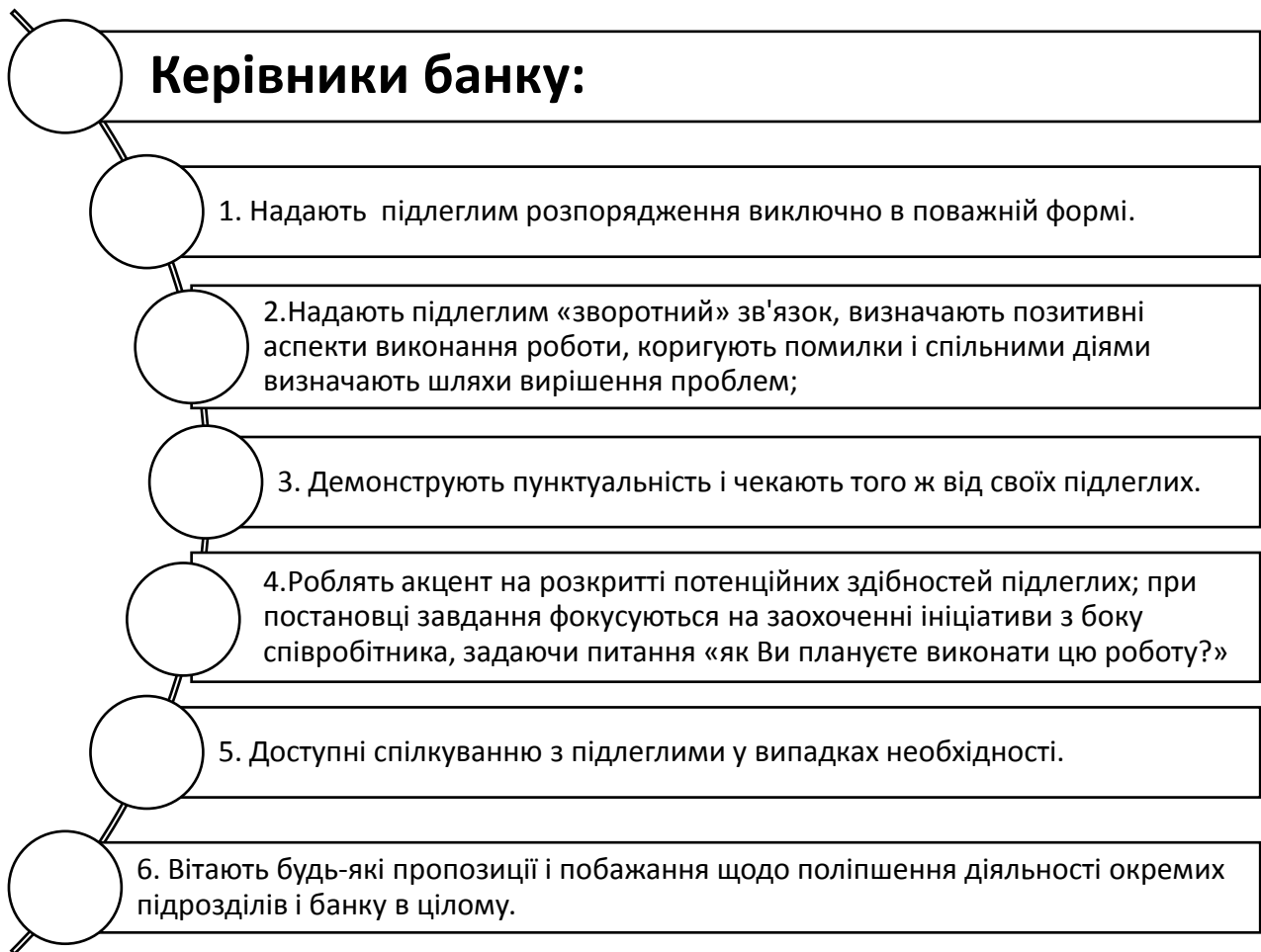


Рис. 2.6. Комунікації керівництва ПАТ КБ «ПриватБанк» з підлеглими (складено авторам самостійно за [8])

Під час завершального інтерв'ю можна отримати інформацію про наявні проблеми в діяльності банку, складності в системі комунікацій, взаємовідносини в трудовому колективі, з'ясувати проблеми, пов'язані з трудовою дисципліною, тощо. Більшість працівників позитивно ставиться до такої розмови й відверто ділиться своїми міркуваннями не лише про наявні проблеми, а й способи їх вирішення.

Висновки до розділу 2

Для досягнення високої конкурентоспроможності підприємства, потрібно стимулювати персонал до покращення своєї діяльності. Вмілий керівник повинен таким чином управляти персоналом, щоб максимально використати потенційні можливості працівників і домогтися від них повної віддачі. Робота на підприємстві повинна бути організована таким чином, щоб підвищувати внутрішню мотивацію персоналу і вони відчували вплив своїх старань на кінцевий результат.

Проаналізувавши стан матеріальної мотивації персоналу в ПАТ КБ «ПриватБанк», можна зробити висновок, що заробітна плата, яка включає в себе ставку і бонуси, є достатньо ефективною. Банк справедливо оцінює внесок кожного співробітника в розвиток і досягнення цілей організації, а співробітники, само собою, прагнуть до досягнення високих результатів, щоб у результаті отримати якомога більше бонусів.

Останнім часом, банківський сектор, використовує методи преміювання, які базуються на участі працівників у прибутках даного банку. Стимулювання персоналу через прибутки полягає у розподіленні їхньої частини між працівниками. Додаткові виплати з прибутків залежать від рівня витрат і рівня цін, конкурентної позиції, фінансової ситуації банку. Їхні розміри визначаються окремою угодою, що укладається між відповідними сторонами.

Системи участі у розподілі прибутків диференціюються залежно від показників та засобів мотивації. Останнім часом все більшої популярності набуває преміювання працівників комерційних банків за ефективну працю у вигляді акцій. Система мотивації в ПАТ КБ «ПРИВАТБАНКУ» припускає преміювання ключових співробітників не тільки грошовими виплатами (бонусами), але і опціонами, акціями або іншими правами. Ця форма винагороди співробітників не вимагає витрат з боку учасників.

Запровадження компенсаційної моделі винагороди за працю передбачає

визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання найманим працівникам. Банки для ефективного та повноцінного функціонування в ринкових умовах господарювання особливо зацікавлені у використанні фінансового стимулювання персоналу. Для цього необхідно, крім інших заходів, запровадити щорічну систему оцінки роботи кожного співробітника й забезпечити зворотний зв'язок від працівника до роботодавця, що підвищить рівень стимулювання персоналу. Із метою підвищення продуктивності праці працівників і поліпшення їх трудового життя потрібно використовувати у практичній діяльності банків такий інструмент управління соціально-трудою сферою, як компенсаційний пакет. Він дає змогу встановити рівновагу між інтересами топ-менеджменту банку та персоналом.

Отже, людина в процесі своєї трудової діяльності прагне не тільки до задоволення матеріальних потреб а й прагне до комплексного забезпечення різноманітних соціальних, культурних і духовних потреб.

Тому основний принцип побудови ефективної системи мотивації повинен базуватися на тому, що нематеріальна мотивація повинна бути присутньою і доповнювати матеріальну її складову. Але потрібно пам'ятати про те, що працівник в першу чергу повинен бути задоволений матеріальною винагородою за працю а вже тоді стимулювати його іншими нематеріальними чинниками.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПРАЦІ В «НОВІЙ ЕКОНОМІЦІ – ЕКОНОМІЦІ ЗНАНЬ»

3.1. Оптимізація системи мотивації праці як фактор підвищення конкурентоспроможності банку

Однією з найактуальніших завдань сучасного комерційного банку є формування конкурентоспроможної моделі розвитку, яка залежить від його надійності і можливості надання конкурентних продуктів і послуг.

Сучасні умови розвитку банківського бізнесу, пов'язані з високою динамічністю зовнішнього середовища, ускладненням конкуренції, стрімким розвитком інформаційних технологій, глобалізацією фінансових відносин, актуалізують питання управління конкурентоспроможністю. Менеджмент в області забезпечення конкурентоспроможності допомагає керівникам кредитних організацій свідомо обирати стратегію розвитку, порівнювати свій ентузіазм з реальністю і усвідомлювати існуючі обмеження, що диктуються як зовнішньої, так і внутрішньої середовищем оточення.

Вітчизняна і світова практика показують, що більшість фінансових організацій зазнають великих збитків тільки тому, що не передбачили або неправильно спрогнозували зміни конкурентного середовища, не оцінили свої внутрішні можливості, помилилися у виборі стратегії забезпечення конкурентоспроможності.

Особливо важливо управління конкурентоспроможністю в тих сферах фінансового бізнесу, де важливо передбачення в довгостроковій перспективі.

Основними ресурсами розвитку комерційних банків виступають праця і капітал, які володіють складною внутрішньою структурою, що змінюється при взаємодії цих факторів виробництва. При розробці та просуванні на ринок нових банківських продуктів, відбувається реструктуризація ресурсів, а також проявляється виразна диференціація, згідно з якою самостійні форми участі в цих процесах знаходять певні складові системи «праця-капітал».

Для того щоб виявити особливості розвитку конкурентної стратегії банку, варто виділити тенденції, які доречно розділити на ті, які є актуальними для банків як економічних агентів ринку фінансових послуг, і на ті, які важливі для клієнтів. Домінуючим трендом для вітчизняних банків на посткризовому ринку є укрупнення і консолідація, а також боротьба за клієнтів.

Що стосується клієнтоорієнтованої концепції розвитку банку, яка виступає складовою частиною системи забезпечення конкурентоспроможності, то спостерігається повернення банків до кредитування приватних клієнтів. Поступово будуть спрощуватися умови надання кредитів, але ускладнюватися вимоги до оцінки ризиків, що передбачає наявність у банків персоналу, що володіє високим рівнем знань, компетенцій і достатнім рівнем інформації про ризики. Впровадження нової системи управлінських технологій на основі визначення інформаційних показників та інформаційної системи є значним проектом по внесенню стратегічних змін в систему управління банківським бізнесом.

На процес формування інтелектуально-когнітивних ресурсів сучасних комерційних банків істотно впливає рівень розвитку компетенцій персоналу. Конкурентний потенціал комерційного банку формується, головним чином, за рахунок залучення в систему управління банком кваліфікованого персоналу, готового використовувати ці технології для вирішення актуальних суспільних завдань. Таким чином, фахівці, здатні вирішувати складні технічні завдання і володіють спеціальними знаннями, одержуваними в вищих навчальних закладах, складають основу конкурентоспроможності кредитних організацій.

Для управління розвитком системи компетенцій фахівців комерційного банку необхідна активізація їх мотивів або мотивація, яка формує спонукання персоналу банку до тих чи інших дій.

Сучасна система мотивації працівників банку повинна бути спрямована на розвиток людського капіталу, підвищення лояльності співробітників

конкретної компанії за рахунок формування і розвитку компетенцій, а також лояльності клієнтів на основі забезпечення високої якості сервісного обслуговування та консалтингової підтримки.

Наявність фахівців, що володіють достатніми компетенціями для взаємодії з сучасними клієнтами банків, дозволяє розглядати їх як ефективний нематеріальний актив, що забезпечує стабільно високий рівень прибутковості на вкладений акціонерами капітал. Тому система мотивації фахівців банку повинна бути націлена на забезпечення його надійності і конкурентоспроможності і відображати інтереси всіх учасників ринку банківських послуг: самих банків і їх контрагентів.

Самі мотиваційні моделі, спрямовані на зростання лояльності співробітників, повинні бути конкурентними, здатними утримувати персонал, підвищувати його компетенції і орієнтувати на створення прибутковості інноваційно орієнтованої кредитної організації. Система мотивації повинна включати не тільки інструменти матеріального стимулювання (висока заробітна плата, премії та інші форми матеріального заохочення), але і інструменти забезпечення подальшого професійного, кар'єрного зростання, підвищення самооцінки фахівців.

Матеріальна система мотивації працівників ПАТ КБ «ПриватБанк» повинна бути націлена на зростання їх компетенцій, що забезпечують конкурентоспроможність самого банку, і ґрунтуватися на наступних принципах:

- заохочення конкретних фахівців банку за досягнення найкращих результатів у роботі;
- продукування та вдосконалення критеріїв мотивації, безпосередньо пов'язаних з певними досягненнями працівників;
- розробка та затвердження на кожному службовому рівні банку вимірних показників, спрямованих на вирішення завдань забезпечення його надійності; формування та збереження конкурентних переваг.

Для підвищення клієнтоорієнтованості співробітників може використовуватися і система морального заохочення, пов'язана, наприклад, з виділенням і заохоченням кращих працівників. При цьому, не тільки фахівці банку, але і його клієнти повинні мати можливість написати відгук і оцінити якість роботи конкретного працівника банку, який їх обслуговує. На основі відгуків клієнтів і оброблених даних можна визначити рейтинг співробітників. Співробітників, які набрали найбільшу кількість позитивних відгуків від клієнтів, варто заохочувати.

В системі мотиваційних заходів також важливо передбачати заохочення співробітників банку за інноваційні ідеї та пропозиції щодо оптимізації бізнес-процесів. Результати цієї кампанії дозволять виявити найбільш обдарованих, креативних співробітників банку, а також отримати інформацію про те, які моменти в роботі банку в найбільшій мірою хвилюють співробітників. Для розвитку цього напрямку доцільно проводити в неформальній обстановці «круглі столи» за участю керівництва банку, для того, щоб будь-який співробітник міг висловити свою пропозицію чи побажання щодо поліпшення якості роботи банку.

Хорошою мотивацією для співробітників є відкриті конкурси на заміщення вакантних посад керівників середньої ланки. Всі названі методи морального заохочення покликані показати персоналу, що будь-який співробітник банку може бути відзначений керівництвом не тільки матеріальним заохоченням, але і просуванням по кар'єрних сходах.

Критерії мотивації можна структурувати в кілька блоків.

1. Перший блок становлять бізнес-показники, кількісні показники продажів активних і пасивних продуктів для працівників фронт-офісу та об'ємні показники активів і пасивів для керівників регіональних структур комерційного банку.

2. Другий блок включає показники, що характеризують якість сервісного обслуговування клієнтів з урахуванням дистанційного (інформаційно-сервісного) взаємодії з клієнтами банку.

3. Третій блок націлений на забезпечення ефективності та якості бізнес-процесів, що є прерогативою головного офісу.

Крім бонусної складової, система управління інтелектуально-когнітивними ресурсами банку повинна включати і командну мотивацію, яка передбачає створення проектних груп, що займаються комплексним аналізом стратегії конкурентного позиціонування банку на ринку послуг, розробкою і модернізацією банківських продуктів, вдосконаленням бізнес-процесів і розвитком організаційного капіталу.

Основним чинниками підвищення конкурентоспроможності банку є модернізація системи управління компетенціями співробітників для реалізації клієнтоорієнтованої стратегії. Побудова підсистеми управління персоналом в комерційному банку відіграє важливу роль в довгостроковому аспекті розвитку організації. Формування та управління компетенціями персоналу, системою мотивації і оплати праці має бути синхронізоване з показниками ефективності роботи підрозділів або окремих співробітників.

Для того, щоб побудувати ефективне систему мотивації необхідно в першу чергу дослідити рівень задоволеності працівників діючою системою мотивації та її розуміння в цілому.

Щоб одержати необхідні результати було проведено два анкетних опитування серед працівників Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» (додаток В). В опитуванні взяли участь 20 працівників (20,8 % від генеральної сукупності).

За категоріями персоналу респонденти розподілились таким чином: керівники підрозділів – 2 осіб (10%), менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів – 4 осіб (20%), спеціалісти з обслуговування клієнтів – 7 осіб (35%), касири-операціоністи – 4 особи (20%), клієнт-менеджери – 3 особи (15%), Серед опитованих 1 особа (5%) здобула професійно-технічна освіту; неповна та базова вища освіта-8 осіб (40%); -повна вища освіта -11 осіб (55%). В опитуванні взяли участь 3 чоловіків (15%) та 17 жінки (85%).

Результати опитування можна побачити в на рисунку 3.1.

Можна зробити висновок, що працівники повністю розуміють існуючу систему мотивації в банку. Система мотивації персоналу ПАТ КБ «ПриватБанк» є зрозумілою для 91% працівників і частково зрозумілою для 9% персоналу. Найкраще систему мотивації розуміють керівники (для 100% керівників система мотивація є зрозумілою). Серед працівників зв'язаними з результатами опитування не знайшлося таких, які б не розуміли систему мотивації.

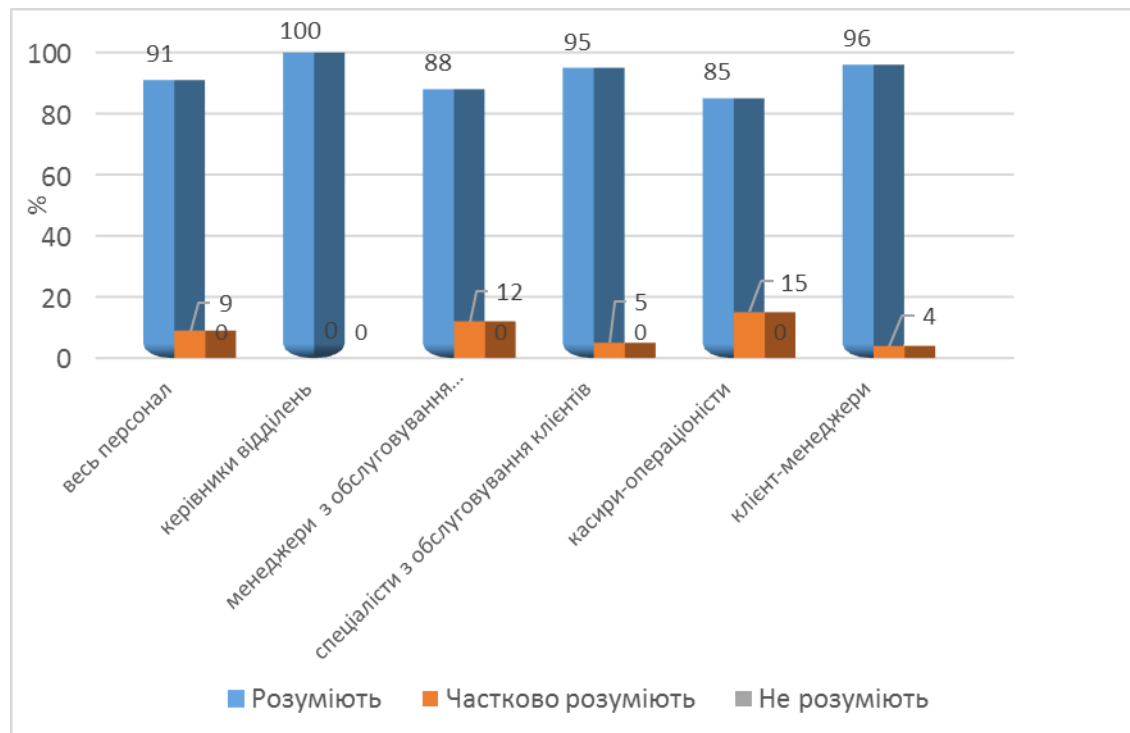


Рис. 3.1. Рівень розуміння працівниками системи мотивації в Тернопільській філії ПАТ КБ «ПриватБанк» (складено автором на основі анкетного опитування)

Для того, щоб ефективно мотивувати працівників банку необхідно розуміти наскільки вони задоволені існуючою системою мотивування і що потрібно зробити для того, щоб вони працювали з більшою ефективністю і результативністю.

За результатами опитування в Тернопільській філії ПАТ КБ «ПриватБанк» спостерігається не значний рівень задоволеності персоналу системою мотивації. Тільки 35,2% працівників задоволені мотиваційною

системо, 48,9% є частково задоволеними і не задоволені – 28,45 % працівників. Найбільш незадоволеними є працівники середньої та найнищої ланки в ієрархічній структурі посад, а це клієнт менеджери та спеціалісти по обслуговуванню клієнтів, заробітна плата яких складається на 50 % з бонусної частини.

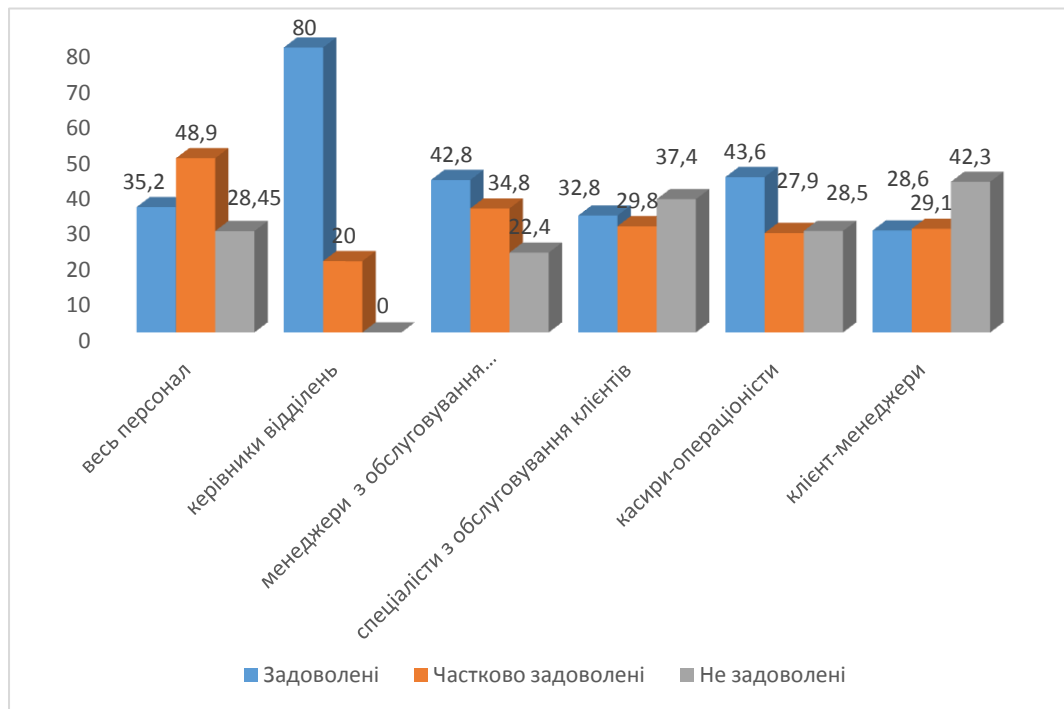


Рис. 3.2. Рівень задоволеності працівників системою мотивації в Тернопільській філії ПАТ КБ «ПриватБанк» (складено автором на основі анкетного опитування)

Згідно з традиційними міркуваннями, високий рівень заробітної плати автоматично знімає для організації проблему забезпечення зацікавлених працівників в кінцевих результатах праці і призводить до сильної трудової мотивації. Однак, як показує практика, насправді ця установка не завжди виконується і пояснюється це не зовсім адекватними методами мотивації економічної зацікавленості банківських працівників в поліпшенні індивідуальних і кінцевих результатів діяльності організації через заробітну плату.

Тому виникає необхідність здійснення таких заходів удосконалення системи стимулювання працівників в ПАТ КБ «ПриватБанк»:

- 1) аналіз системи стимулювання персоналу з позицій її обґрунтованості, цілісності та відповідності специфіці конкретного банку;
- 2) визначення основних цілей банку щодо кадрового менеджменту, його політики у сфері винагороди;
- 3) структурний та контент-аналіз системи стимулювання;
- 4) атестація структурних підрозділів і визначення відмінностей в системі стимулювання працівників окремих структурних підрозділів;
- 5) визначення відмінностей у стимулюванні працівників різних категорій;
- 6) встановлення на основі відповідних коефіцієнтів взаємозв'язку цілей і завдань, відповідальності та повноважень, кваліфікації та досвіду з кількісними і якісними результатами праці;
- 7) підвищення гнучкості та прозорості системи стимулювання працівників, спрямування її розвитку на посилення індивідуалізації винагороди;
- 8) широке використання нематеріального заохочення;
- 9) постійний контроль ефективності системи винагороди персоналу.

Виходячи з цього необхідно зосередити увагу на спрощенні (а не на ускладненні) системи стимулювання персоналу та універсалізації стимулюючих процедур, адже ясність і розуміння – це перший крок до сприйняття та впровадження.

Ключовим чинником успіху в сучасному управлінні банком справедливо слід вважати «соціалізацію», основу розвитку якої створює інтенсивне впровадження інформаційно-комунікаційних досягнень сучасності. Природно, що в таких умовах організація праці при постійному жорсткому контролі працівників є неефективною.

Актуальним стає пошук і впровадження таких методів стимулювання персоналу, які забезпечують високу трудовіддачу. У зарубіжній практиці управління персоналом виділяють три форми «соціалізації»: участь банківського персоналу в управлінні; у власності та у прибутках.

Участь персоналу в управлінні компанією реалізується через залучення представників структурних підрозділів до прийняття рішень щодо організації і регламентації праці, до управління кар'єрою, оплатою праці тощо. Залучення банківських службовців до управління компанією має сенс у разі глибинної обізнаності персоналу з її стратегічними завданнями. Така система участі банківського персоналу в управлінні набула поширення в Японії, Німеччині, інших країнах Західної Європи[13].

Участь у власності реалізується через розповсюдження акцій серед банківського персоналу з метою фінансового зміцнення банку і створення зацікавленої в результатах діяльності команди.

Підсумовуючи значний досвід ПАТ КБ «ПриватБанк» у створенні дієвого механізму стимулювання працівників до ефективної праці, слід наголосити, що такий механізм полягає в тому, щоб створювати в банку комфортні умови для ефективної роботи, упроваджувати передові форми і методи управління, надавати співробітникам адекватну і несуперечливу інформацію про все, що відбувається в банку, з метою збільшення їх внеску в результати діяльності установи.

Оптимальною моделлю побудови системи стимулювання праці має стати модифікована модель «пульсуючої винагороди», що ураховує критерії і фактори, вплив яких на оплату праці працівників максимально ефективно стимулюватиме їх до ефективної діяльності у кризовий період. Принципова схема системи може бути описана формулою (1)

$$Q = Q1 + Q2 + Q3 + Q4 + Q5 + Q6 + Q7 - Q8 + Qп, (1)$$

де Q – фонд оплати праці та компенсацій організації чи співробітника;

Q1 – постійна частина фонду оплати праці, пов'язана з посадою та кваліфікаційними характеристиками робіт;

Q2 – змінна частина фонду оплати праці, пов'язана з результатами роботи підрозділу, підприємства, потенціалом співробітників – за критеріями, що вимірюються;

Q3 – змінна частина фонду оплати праці за критеріями оцінки

діяльності, що не вимірюються (наприклад, відношення до роботи);

Q4 – оплата за участь в роботі команди з реалізації проєктів;

Q5 – оплата вислуги років, зростання якості життя;

Q6 – оплата за участь в роботі ініціативних груп;

Q7 – надбавки, персональні виплати, що не враховуються положенням про посаду;

Q8 – штрафи по санкції – компенсації за збитки, передбачені законом;

Qп – компенсаційний пакет – виплати передбачені КЗпП та можливостями компанії.

Це не просто система обчислення фонду оплати праці, це концепція компенсаційної політики, основне завдання якої полягає в створенні атмосфери заробляння грошей.

Вдосконалення банківської стратегії управління персоналом повинно передбачати створення механізму ефективного стимулювання праці, який би забезпечив:

- наближення інтересів банку до інтересів його працівників (і навпаки);
- об'єктивну та всебічну оцінку людських можливостей, доцільне використання їх у банку, створення умов для розвитку й реалізації трудового потенціалу персоналу, системи гнучкої адаптації працівників до кон'юнктури ринку;

- тісний взаємозв'язок сучасних банківських форм і методів стимулювання зі складністю та результативністю праці.

Формування дієвого механізму винагороди персоналу банку має базуватися на постійному його вивченні.

При цьому особливо актуальними стають процеси постійної діагностики і моніторингу системи стимулювання персоналу; складності, напруженості та ефективності виконуваних ним обов'язків, ступінь їх урахування у різних формах стимулювання працівників, що забезпечує пошук дієвих методів заохочення до ефективної праці..

3.2. Формування системи управління мотивацією праці в умовах інноваційного розвитку банківського сектору

Створення ефективної та конкурентоспроможної на світовому рівні банківської системи, здатної забезпечити високий рівень інвестиційної та інноваційної активності на фінансовому ринку, є необхідною умовою сталого розвитку економіки України та її подальшої інтеграції у світове економічне господарство. Ключову роль у виконанні зазначених завдань у розвитку банківської діяльності відіграють інструменти трудової мотивації персоналу банків.

Сучасне управління персоналом банку потребує розробки та впровадження таких систем трудової мотивації, які передбачають ефективне виконання завдань фінансового управління та його інноваційного розвитку. Інноваційна діяльність є складним процесом трансформації нових ідей та знань в об'єкт економічних відносин. Ця діяльність визначається як процес, спрямований на реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок або інших наукових досягнень у новий або вдосконалений продукт, який реалізується на ринку, у новий або вдосконалений технологічний процес, що використовується у практичній діяльності, а також у пов'язані з цим додаткові наукові дослідження та розробки.

Успіх функціонування банків, їх надійність і стабільність залежать, у першу чергу, від компетенції банківських працівників. Висока пропозиція з боку шукачів на всі банківські вакансії та високий рівень конкуренції серед працюючих співробітників обумовлює необхідність перманентного удосконалення спеціальних компетенцій, розвитку у підвищенні якості обслуговування клієнтів. Відповідно, зростаюча роль особистості працівника стає осередком управління персоналом банку.

Застосування сучасних інформаційних і комунікаційних технологій у банківській діяльності в поєднанні зі створенням нових цінностей і норм професійно-психологічної культури колективу банку підвищує вимоги до

рівня компетенцій його персоналу. Зрозуміло, що такі вимоги до працівників банку потребують створення відповідного стимулюючого механізму, адже матеріальна і нематеріальна винагорода персоналу є основним засобом забезпечення його ефективного використання, оптимізації і раціонального формування кадрового потенціалу, що і актуалізує наші наукові дослідження.

Нами було проведено дослідження працівників відділення № 22 ПАТ КБ «ПриватБанк» в м. Тернополі для оцінки залучення в робочий процес співробітників відділу по роботі з фізичними особами, і розроблена анкета для виявлення наявності мотивації і причин її відсутності.

Мотивація знижується, як наслідок знижується якість обслуговування, і, звичайно ж, конкурентоспроможність окремого банку. Крім цього, відповідно до результатів аналізу анкети, були виявлено такі причини, за якими люди втрачають мотивацію:

- недолік публічного визнання та заохочення, а також відсутність кар'єрного росту - найпоширеніші причини (цю причину відзначило 78% респондентів);
- рутина - робота недостатньо цікава, щоб пробуджувати інтерес (52% респондентів);
- працівники не залучаються до спільного вирішення проблем, прийняття стратегічних рішень, здійсненню різних перетворень; (31% респондентів)
- пропозиції і ідеї не беруться до уваги і ігноруються; (19% респондентів)
- практика безперервної критики: відсутність схвалення, похвали або похвальних відгуків; (18% респондентів)
- занадто велика завантаженість роботою, з якої співробітники часом не в силах впоратися, при постійному психологічному тиску і напрузі з боку керівництва (15% респондентів).

Спостерігаючи зниження мотивації у працівників, кожна розсудлива управлінець приходять до висновку, що її необхідно підвищувати в

терміновому порядку, а, отже, визначатися з заходами щодо її підвищення.

Мотиваційному механізму оплати праці в практиці організацій, особливо комерційних, відводиться велика роль, однак:

- постійне підвищення оплати праці не надає допомогу в підтримці трудової активності на необхідному рівні і не сприяє зростанню продуктивності праці;

- використання цього методу може бути ефективним для досягнення нетривалих підйомів продуктивності праці;

- в кінцевому рахунку, з'являється деякий звикання до цього виду впливу;

- потреба в коштах зростатиме у людей до певної межі, що залежить від рівня життя .

Однією з головних причин ухилення від матеріального стимулювання, на мій погляд, є просте небажання керівництва нести збитки в зв'язку з підвищенням заробітної плати. Очевидно, що в такій ситуації пріоритетними стають механізми морального стимулювання. Одним з таких механізмів виявляється визнання. Такий спосіб винагороди трудової діяльності є невід'ємним механізмом мотивації.

Визнання широким загалом приносить людям неймовірне задоволення і задоволення власного еґо, в більшості випадків працівникові дуже хочеться, щоб його заслуги і виконана робота були відзначені в присутності інших членів колективу. Крім того, підтвердженням значимості і цінності окремого працівника для організації служить підвищення його на посаді або отримання нагороди.

Ще одним механізмом мотивації є свобода. Для деяких працівників безперервний контроль, нагляд і піклування - тільки перешкода і дратівливий чинник в робочому процесі. Якщо ви бачите, що співробітник успішно справляється з поставленими завданнями, то йому можна надати більше свободи: не тримати допізна в офісі, а доручити доробити деяку роботу вдома.

Наступний мотиваційний механізм - перспектива. Перспектива кар'єрного і професійного зростання, більш відповідальна робота з відповідною оплатою є дієвим важелем у підвищенні мотивації співробітників, особливо чоловіків і енергійних жінок.

Також в банку необхідно задовольняти соціальні потреби працівників:

- формувати дух єдиної команди;
- не руйнувати неформальні групки, якщо вони не заважають організації робочого процесу;
- надавати співробітникам завдання, що дозволяють спілкуватися;
- сприяти прояву соціальної активності підлеглих за межами організації.

Не менш важливо підтримувати прагнення працівників до самовираження:

- створювати передумови для розвитку і розкриття потенціалу;
- заохочувати і розвивати творчі здібності.

Підвищення якості умов праці є мотивацією для деяких працівників, позитивно позначається на трудовій діяльності, покращуючи працездатність.

Керівник ПАТ КБ «ПриватБанк» зобов'язаний створювати для своїх співробітників умови для мотивації, а саме середовище, в якій кожен працівник буде відчувати свою цінність і значимість і відчувати задоволення від роботи. Так, позитивні емоції повинні превалювати над негативними і тим самим збільшувати мотивацію. Безумовно, мотивація закликає керівника бути чесним і щирим по відношенню до своїх підлеглих. Адже неможливо розраховувати на продуктивну роботу співробітників, якщо ви ставитеся до них байдуже.

Матеріальні стимули – це одні з вирішальних методів стимулювання працівників до інноваційної діяльності. Завжди присутній ризик при роботі, пов'язаний з розробленням нових технологій чи розвитком нових напрямів бізнесу. Керівництво має це усвідомлювати і додатково преміювати тих працівників, які беруть участь у таких проектах, адже вони ризикують своєю кар'єрою.

В ПАТ КБ «ПриватБанк» потрібно всяко заохочувати ініціативних працівників і винагороджувати за нові та креативні ідеї. Адже кожна нова ідея – можливість отримання більших прибутків.

Інноваційний тип економічного розвитку, орієнтований на генерацію, розповсюдження та використання знань, стає основним чинником забезпечення конкурентоспроможності банку та визначає потенціал розвитку економічної системи в цілому та її складових. Але для підтримки інноваційних змін необхідно зважати на те, що передумовою реалізації будь-яких управлінських впливів у науково-технічній сфері повинна бути чітко сформульована стратегія інноваційного розвитку, спрямована насамперед на активізацію внутрішніх і зовнішніх джерел фінансово-кредитного забезпечення інноваційної діяльності, що вимагає модернізації банківської системи як основного постачальника інвестиційних ресурсів для інноваційної діяльності суб'єктів господарювання.

Протягом останніх років свідчить про те, що банківська сфера стала однією з найбільш динамічних складових світового економічного простору, оскільки глобалізація, розвиток інформаційних технологій і зростання нестабільності, що сьогодні характеризують розвиток світової економіки, особливо чітко знаходять своє відображення в банківській сфері, яка є високочутливою до впливу зовнішніх чинників. У той же час банківська сфера все більш підтверджує свій статус як базова компонента інноваційного розвитку економіки, що здатна забезпечити його ефективність.

Інноваційний розвиток банківської системи можна визначити як процес структурного вдосконалення банківської системи, який досягається переважно за рахунок практичного використання нових знань для підвищення якості банківських послуг, підвищення рівня захисту банківської інформації, підвищення рівня конкурентоспроможності банків і, як наслідок, банківської системи в цілому за рахунок покращення і вдосконалення існуючої системи мотивації.

Висновки до розділу 3

Вдосконалення банківської стратегії управління персоналом повинно передбачати створення механізму ефективного стимулювання праці, який би забезпечив:

- наближення інтересів банку до інтересів його працівників (і навпаки);
- об'єктивну та всебічну оцінку людських можливостей, доцільне використання їх у банку, створення умов для розвитку й реалізації трудового потенціалу персоналу, системи гнучкої адаптації працівників до кон'юнктури ринку;
- тісний взаємозв'язок сучасних банківських форм і методів стимулювання зі складністю та результативністю праці.

Формування дієвого механізму винагороди персоналу банку має базуватися на постійному його вивченні.

Аналіз тенденцій розвитку світової економіки впродовж останніх років свідчить про те, що банківська сфера стала однією з найбільш динамічних складових світового економічного простору, оскільки глобалізація, розвиток інформаційних технологій і зростання нестабільності, що сьогодні характеризують розвиток світової економіки, особливо чітко знаходять своє відображення в банківській сфері, яка є високочутливою до впливу зовнішніх чинників.

ВИСНОВКИ

Отже, в результаті проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Мотивація трудової діяльності персоналу відіграє важливу роль в підвищенні ефективності, а також якості праці банківських працівників, що безпосередньо впливає на функціонування банку в цілому. Система мотивації праці забезпечує посилення зацікавленості кожного співробітника в результатах своєї діяльності, а також орієнтована на повну реалізацію творчого потенціалу працівників.

2. Практичне втілення нових принципів управління в сучасних умовах в українських банківських установах є досить складним завданням, тому необхідно радикально переглянути всю філософію бізнесу, змінити психологію працівників (у тому числі менеджерів), підвищення їх кваліфікації і зростання особистого потенціалу.

3. Коректним чином організована система матеріального і нематеріального стимулювання, враховує індивідуальні особливості працівника і конкретні чинники організаційного середовища, сприяє найбільш повному розкриттю та використанню інтелектуального потенціалу працівника.

Мотивований на розвиток співробітник банку краще використовує свої здібності, а також технології та технічні засоби на своєму робочому місці, що призводить до отримання бажаного результату, а також більш ефективної діяльності організації.

4. Заробітна плата ПАТ КБ «ПриватБанк», яка включає в себе ставку і бонуси, є достатньо ефективною. Банк справедливо оцінює внесок кожного співробітника в розвиток і досягнення цілей установи, а співробітники, само собою, прагнуть до досягнення високих результатів, щоб у результаті отримати якомога більше бонусів. Система матеріального і нематеріального стимулювання, враховує індивідуальні особливості працівника і конкретні

чинники організаційного середовища, сприяє найбільш повному розкриттю та використанню його інтелектуального потенціалу.

5. Формування дієвого механізму винагороди персоналу банку має базуватися на постійному його вивченні. Банківська сфера залежна від змін як відбуваються у світовому економічному просторі в часі активного розвитку інформаційних технологій адже швидко піддається впливу зовнішніх чинників.

6. Структура та розмір компенсаційного пакета в ПАТ КБ «ПриватБанк» формуються залежно від посади, стратегії організації, рівня її конкурентоспроможності, законодавства, рівня розвитку ринку праці та ринкової інфраструктури.

7. Мотивація є дуже важливою складовою ефективної роботи ПАТ КБ «ПриватБанк», тому керівництво, в першу чергу, мотивує персонал стабільною роботою в престижній компанії, намагається забезпечити приємну робочу атмосферу, кар'єрний ріст та гідну заробітну плату.

8. Вдосконалення банківської стратегії управління персоналом повинно передбачати створення механізму ефективного стимулювання праці, який би забезпечив: наближення інтересів банку до інтересів його працівників (і навпаки); об'єктивну та всебічну оцінку людських можливостей, доцільне використання їх у банку, створення умов для розвитку й реалізації трудового потенціалу персоналу, системи гнучкої адаптації працівників до кон'юнктури ринку; тісний взаємозв'язок сучасних банківських форм і методів стимулювання зі складністю та результативністю праці.

9. Банківська сфера все більше підтверджує свій статус як базова компонента інноваційного розвитку економіки, що здатна забезпечити його ефективність. Інноваційний розвиток банківської системи можна визначити як процес структурного вдосконалення банківської системи, який досягається переважно за рахунок практичного використання нових знань для підвищення якості банківських послуг, підвищення рівня конкурентоспроможності банків і, як наслідок, банківської системи в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві /А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір. – 2010. – № 5. – С. 53-58.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами /М. Армстронг. – СПб : Питер Пресс, 2007. – 566 с.
3. Богацька Н. М. Значення мотивації праці персоналу для досягнення цілей підприємства /Н. М. Богацька, І. О. Демчук // Регіональна економіка. – 2009. – № 6. – С. 11 – 17.
4. Балабанова, Л. В. Управління персоналом /Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Професіонал, 2006. – 512 с.
5. Баник О. Сучасні проблеми мотивації праці та їх вплив на ефективну діяльність підприємств //Вісник Хмельницького національного університету. №2. Т. 2. 2010. - С. 87-91
6. Богиня Д. П. Основи економіки праці: Навчальний посібник /Д. П. Богиня, О. А. Грیشнова. – К. : Знання-Прес, 2006. – 313 с
7. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили /Д.П. Богиня //Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили: зб. наук. праць. – К. : Ін-т економіки НАН України, 2002. – С. 10-27.
8. Бойченко В.С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі (на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк») /В.С. Бойченко //Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 3(37).
9. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика / Е. Ветлужских. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2012. – 320 с.
10. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. /М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

11. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник /В.Г. Воронкова. – К.: Професіонал, 2006. – 576 с.
12. Гетьман О. О., Киричок Є. О. Особливості механізму стимулювання персоналу в банківській сфері /О. О. Гетьман, Є. О. Киричок //Бізнес-інформ.-2015.-№4
13. Гончарова М. Л. Використання мотиваційних механізмів у банку /М. Л. Гончарова, Т. В. Турченко //Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції – 2011 – № 3. – С. 63-67
14. Гурова К. Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації / К. Д. Гурова // Бізнес-інформ. – 2010. – № 4. – С. 102–104.
15. Гончарова М. Л., Гордієнко В. П. Науково-методичні підходи до мотивації персоналу комерційного банку. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до документу: <http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/6711/1/motav>
16. Данилевич Н. С. Особливості мотивації працівників банку / Н. С. Данилевич, Н. П. Желтова //Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2013. – № 1(5). – С. 80 – 86.
17. Дарченко Н. Д. Мотиваційний моніторинг як інструмент управління плинністю кадрів / Н. Д. Дарченко // Бізнес Інформ. - 2013. - № 12. - С. 208-213.
18. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства : їх сутність та взаємозв'язок / С.Т. Дуда, Х. Р. Кіцак //Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. – 2010. – Вип. 20.14 – С. 188-193.
19. Дяків О. Основні складові компенсаційного пакета працівників банку / О. Дяків, Ю. Владика //Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України //Зб. наукових праць – Випуск 17, Тернопіль: Економічна думка, 2012. – с. 64-67.

20. Дяків О. Внутрішнє середовище корпоративної соціальної відповідальності //Матеріали міжнародної науково-практичної «Імперативи та інноваційні механізми забезпечення гідної праці в умовах становлення нової економіки» Київ: КНЕУ, 2017. – С. 346-348
21. Економічна енциклопедія: у 3–х т. Т. 2. / Відп. ред. С. В. Мочерний [та ін.].– К. : Видав. Центр «Академія», 2001. – 848 с.
22. Єпіфанов А. О. Операції комерційних банків : навч. посіб. /А. О. Єпіфанов. – К.: Ліра-К, 2015. – С. 213-217.
23. Жердецька Л.В. Теоретико-методичні засади організації процесів фінансового управління в банку /Л.В. Жердецька //Науковий вісник. ОНЕУ. Всеукраїнська асоціація молодих науковців . -2013. -№27(206). – С. 59-69.
24. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) /П. З. Капустянський. – К. : Інститут підгот. кадрів держ. служби зайнятості України, 2007. – 156 с.
25. Калініченко Л. Л. Відносини персоналу і адміністрації як основні компоненти системи мотивації в сучасному банку. /Л.Л. Калініченко //Вісник економіки транспорту і промисловості .-2014.- № 46.
26. Кар'єра в ПАТ КБ «ПриватБанк» [Електронний ресурс] / Офіційний сайт ПАТ КБ «ПриватБанк». – Режим доступу: <http://privatbank.ua/work/>
27. Кибанов А. Я. Служба управління персоналом: учебное пособие /А.Я. Кибанов, В. Г., Коновалова, М. В. Ушакова. – М.: КНОРУС, 2010. – 416с.
28. Ковальчук О. А. Формування множини показників, що характеризують рівень мотивації персоналу /О. А. Ковальчук //Вісник Хмельницького національного університету. //Економічні науки. –2010. – №4, Т.1. – С. 77-80.
29. Коваленко М.А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства /М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є. Сухомлин. – Херсон: Олди-плюс. - 2006. - 288 с.

30. Колот, А. М. Мотиваційний менеджмент : підручник /А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2014. — 479 с.
31. Кравец М. В. Гибкий поход к организации социального пакета сотрудников организации /М. В. Кравец //Государственное управление. Электронный вестник. – 2015. – № 50. – С. 137-151.
32. Кузнєцов А.М. Методологічні засади формування концепції мотивації персоналу банку /Кузнєцов А.М. //Вісник соціально-економічних досліджень ОНЕУ. – 2012. – №1(44). – С. 319-326.
33. Кузнєцов А.М. Стратегічне управління персоналом банку в сучасних умовах розвитку економіки України /А.М. Кузнєцов //Збірник наукових праць. – Суми ДВНЗ «УАБС НБУ». – 2014. – №40. – С. 155-162
34. Логвинов Л. В. Управление развитием персонала на основе мотивации (на примере филиала СБ РФ): автореф. дис. канд. эконом. наук /Д. В. Логвинов. Москва, 2009. 27 с.
35. Лукашевич В.М. Управление персоналом: учеб. Пособие /В.М. Лукашевич. – Львів : Новий світ – 2014. – 501 с.
36. Міщенко В.І. Стан і перспективи стратегічного розвитку банківської системи України / В.І. Міщенко //Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. -2014. – С. 3-12.
37. Міщенко В.І. Стимулювання працівників банку як складова управління операційним розвитком / В.І. Міщенко //Соціальна економіка. –2014. – №2. С. 171-179.
38. Одегов Ю. Г. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-практ. пособие / Ю. Г. Одегов, А. А. Федченко, Е. С. Дашкова. – М. : Альфа-Пресс, 2009. – 335 с.
39. Островська Г. Й. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. /Г. Й. Островська. – Тернопіль : Підручники й посібники, 2008. – 576 с.
40. Офіційний сайт ПАТ КБ «Приватбанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.privatbank.ua>

41. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. /Ю. І. Палеха. – К. : Ліра-К., 2015. – 111 с
42. Поварич І. П. Разработка и реализация компенсационной политики организации : монография / И. П. Поварич, С. А. Бабин, С. И. Бабина. – М. Академия Естествознания, 2011. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rae.ru/monographs/111>.
43. Положення про оплату праці і преміювання співробітників Приватбанку [Електронний ресурс] / Офіційний сайт ПриватБанка. – Режим доступа: <https://privatbank.ua/ru/about/management/>
44. Потеряхин А. Лояльность персонала и долголетие предприятия / А. Потеряхин //Справочник кадровика. – 2007. – № 8. – С. 101–103.
45. Пушкар З. М. Нематеріальна мотивація та оцінка її ефективності / З.М. Пушкар, В. В. Буднік //Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю молодих вчених, студентів «Розвиток економіки України в умовах глобалізації». – Х. : ХНЕУ, 2011. – С. 67-71.
46. Реверчук С. К. Банківська система : підручник /С. К. Реверчук. – К.: Ліра-К, 2014. – 215 с.
47. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 399 с. — (Серия «Зарубежный учебник»).
48. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
49. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах: монография /Н. В. Самоукина. – М. : Эксмо, 2011. 272 с.
50. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств /С. Сардак //Україна: аспекти праці. — 2008. — № 6. — С. 45–51.

51. Співак, В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств /В. В. Співак //Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №6, Т.2. – С. 178-181.
52. Стадник, А. М. Мотивація персоналу з урахуванням мотиваційних типів працівників/ А. М. Стадник, О. О. Кісільова //Менеджер. – 2011. – №3. – С. 233-237.
53. Статут ПАТ КБ «ПриватБанк».
54. Степаненко О.П. Тенденції інноваційного розвитку банківської системи України /О.П. Степаненко //Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №6 – (132).
55. Стояновская И. Организационная культура и мотивация персонала через ценности /Ирина Стояновская //Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 6. – С. 97-102.
56. Терентьев П. Система премиального вознаграждения персонала в рамках внедрения сбалансированной системы показателей /П.А. Терентьев, А.В. Путилин //Логистика сегодня. – 2010. – № 3 (21). – С. 154–163.
57. Терешков Д.А. Оплата труда в системе мотивации персонала [Електронний ресурс] /Д.А. Терешков /Вестник ТГАСУ, 2005. – № 2. – С. 35–42.– Режим доступу: <http://elibrary.ru/item.asp?id=11612327>.
58. Фаина Ф. Наиболее эффективные методы мотивации персонала. Научно-практическое издание «Менеджмент и менеджер» №1. – 2011. - С. 39-41.
59. Федченко А. А. Компенсационный пакет организации: подходы к формированию / А. А. Федченко // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2008. – № 1. – С. 114 - 122.
60. Фінансова звітність ПАТ КБ «ПриватБанк». [Електронний ресурс] /Офіціальний сайт ПАТ КБ «ПриватБанк» – Режим доступу: <https://privatbank.ua/ru/about/finansovaja-otchetnost/>
61. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент /Р. Хендерсон ; пер. с англ. под ред. Н. А. Горелова. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 800 с.

62. Циганюк Д.Л. Місцеві банки на регіональному ринку інвестування в інновації [Текст] / Д.Л. Циганюк, І.М. Кобушко //Соціально-економічна мотивація інноваційного розвитку регіону: монографія /за заг. ред. О.В.
63. Цимбалюк С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія /С.О. Цимбалюк. — К.: КНЕУ, 2014. — 359 с.
64. Цимбалюк С., Легка Н. Компенсаційний пакет компаній: мотивації персоналу /Н. Легка //Бізнес-Компаньйон. – 2004. – №3. – С.12-14
65. Цуканова В. Я. Групування методів мотивації персоналу / В. Я. Цуканова, Ю. В. Петренко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 9. – С. 341-346.
66. Чернушкіна О.О. Стратегічні аспекти запровадження мотиваційного моніторингу у системі мотивації працівників /О. О. Чернушкіна //Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 3(1). – С. 50-54.
67. Шадріна Л. Ю. Формирование системы мотивации и стимулирования персонала предприятия как социальная технология /Л. Ю. Шадріна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://nsuem.ru/science/publicat>
68. Шапіро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапіро / — М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
69. Шушпанов Д. Оплата праці та мотивація працівників в Україні: сучасний стан та напрямки вдосконалення /Дмитро Шушпанов //Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 9, ч. 3. – С. 347-350.
70. Якубенко В. Д. Партисипативне управління в соціалізації корпоративних відносин/ В. Д. Якубенко //Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ: Зб. наук. праць. Вип. IV. – Чернівці, 2003.– С. 19-24

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра управління персоналом і регіональної економіки

ВАРТОВНИК Надія Михайлівна

**Удосконалення системи мотивації до праці як
умова ефективної діяльності підприємства/
Improvement of the system of motivation to labour as
a condition of effective activity of enterprise**

спеціальність: 051 – Економіка
магістерська програма – Управління персоналом та економіка праці

Магістерська робота

Додатки

Анкета

Шановні працівники ! Анкетування проводиться з метою оцінки мотиваційного середовища в банку. Будьте ласкаві, дайте відповідь на питання, пропоновані в цій анкеті. Ваші відповіді обов'язково будуть враховані при поліпшенні існуючої системи мотивації.

Оцініть по 11 - бальною шкалою наведені нижче фактори, наявні в нашій компанії: від 0 (повністю не відповідають) до 10 (повністю відповідають)

1. Результати, очікувані керівництвом, чітко визначені	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Очікувані керівництвом результати відомі кожному співробітнику	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. У компанії існують винагороди за високі результати в роботі	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Система винагород за високі результати в роботі відома кожному співробітнику	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Винагороди за високі результати в роботі значимі для кожного співробітника	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Система контролю і оцінки забезпечує об'єктивну оцінку результатів роботи	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Персонал впевнений в тому, що результати праці оцінюються об'єктивно	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Результати роботи кожного добре відомі в підрозділі (компанії)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Винагороди відповідають результатам праці	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Співробітники впевнені у справедливій системі винагород	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. Винагороди є своєчасними	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12. Працівники впевнені, що очікувані керівництвом результати відповідають їх можливостям	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13. Досягнення очікуваних керівництвом результатів не пов'язане з надмірними зусиллями співробітників	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14. Співробітники мають досить інформаційних, матеріально - технічних та інших ресурсів для виконання роботи.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15. Статус співробітника в команді і ставлення до нього колег залежать від того, як він працює	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16. При виконанні роботи співробітники відчують більше позитивних емоцій, ніж негативних	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Якщо Ви вважаєте за потрібне, напишіть, будь ласка, своє прізвище, ім'я та по батькові

Дякуємо за відповіді !!!

АНКЕТА

Шановний колего!

Для вивчення зв'язку умов і результатів трудової діяльності працівника ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» просимо Вас заповнити дану анкету, округляючи цифрові шифри Вашого варіанту відповіді.

1. ВИ ПРАЦЮВАТИ В СИСТЕМІ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»

- 1) менше 2 років
- 2) 2-3 роки
- 3) 4-5 років
- 4) 5- і більше

2. ВАШ ІНТЕРЕС ДО РОБОТИ?

- 1) зростає
- 2) не змінюється
- 3) зменшується
- 4) важко відповісти

3. НА ВАШУ ДУМКУ, ВИ СТАВИТЕСЬ ДО КАТЕГОРІЇ ПРАЦІВНИКІВ:

- 1) високої кваліфікації
- 2) невисокої кваліфікації
- 3) «як усі»

4. ВИ ЗАДУМУВАЛИСЬ НАД ТИМ, ЯК ЗРОБИТИ ВАШУ РОБОТУ БІЛЬШ ЕФЕКТИВНОЮ

Вашу власну	1-Так, завжди	2-Так, іноді	3-Ні
Вашого підрозділу	1-Так, завжди	2-Так, іноді	3-Ні

5. ЯК НА РОБОТІ СТАВЛЯТЬСЯ ДО ВАШИХ ПРОПОЗИЦІЙ?

- 1) Уважно
- 2) Неуважно
- 3) Не висловлюю пропозицій, оскільки (вказіть причину):

– таких не маю

– не бачу реальної зацікавленості з боку керівництва

6. ЯКІ МАТЕРІАЛЬНІ ЗАОХОЧЕННЯ У ВАС БУЛИ ЗА МИНУЛИЙ РІК?

- 1) премія
- 2) компенсація за путівку
- 3) підвищення надбавки
- 4) матеріальна допомога
- 5) інші (напишіть, які)

7. ЯКІ МОРАЛЬНІ ЗАОХОЧЕННЯ У ВАС БУЛИ ЗА МИНУЛИЙ РІК?

- 1) подяка в наказі
- 2) почесна грамота
- 3) відзнака
- 4) фото на дошці пошани
- 5) участь у прийнятті важливих рішень
- 6) підвищення статусу
- 7) інші (напишіть, які)

8. НА СКІЛЬКИ ВИ ЗАДОВОЛЕНІ СИСТЕМОЮ ЗАОХОЧЕНЬ, ПРИЙНЯТОЮ НА ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»

- 1) повністю задоволений
- 2) частково задоволений
- 3) не задоволений

9. ЩО Б ВИ МОГЛИ ЗАПРОПОНУВАВ ЯК ЗАОХОЧЕНЬ

- 1) нічого
- 2) є пропозиції (напишіть, які)

10. ВАШІ ПРОФЕСІЙНІ МОЖЛИВОСТІ ЗАДІЯНІ:

- 1) повністю
- 2) на дві третини
- 3) на третину
- 4) ще менше

11. ДЛЯ ЗРОСТАННЯ ВАШОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ВАМ ПОТРІБНО:

- 1) здобуття вищої (другої вищої) освіти
- 2) проф. перепідготовка з відривом від роботи
- 3) перепідготовка без відриву від роботи
- 4) самоосвіта
- 5) немає часу
- 6) не бачу необхідності

12. ЧИ ЗРОЗУМІЛІ ДЛЯ ВАС МОЖЛИВОСТІ ВАШОГО ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ НА ЦІЙ РОБОТІ? .

	ТАК	НІ
Етапи та терміни, в які буде відбуватися «зростання»		
Основні показники; які необхідно досягти для цього		
Розміри «зростання» (посада, кваліфікація, рівень зарплати.)		
Вважаю, що тут реальні перспективи, «зростання» у мене відсутні		

13. ЧИ ЗРОЗУМІЛІ ДЛЯ ВАС ПЕРСПЕКТИВИ КАР'ЄРНОГО РОСТУ

З колегами	1)доброзичливі	2) робочі	3)напружені
З керівництвом	1) доброзичливі:	2)робочі	3) напружені:

14. ЩО, В ПЕРШУ ЧЕРГУ, МОЖЕ ПІДВИЩИТИ ЕФЕКТИВНІСТЬ ВАШОЇ РОБОТИ?

- 1) поліпшення матеріальних умов
- 2) поліпшення умов праці
- 3) підвищення: кваліфікації
- 4) посилення зв'язку роботи з результатами праці
- 5) поліпшення організації праці
- 6) другий варіант

15. ЯК ВАШЕ ЗДОРОВ'Я?

- 1) Здорови (а)
- 2) Іноді хворію
- 3) Серйозно хворий
- 4) Інвалід

16. ЯКИЙ ВАШ ПСИХОЛОГІЧНИЙ СТАН НАПРИКІНЦІ РОБОТИ?

- 1) Задоволений зробленим , день пройшов – і добре
- 2) Шкода, не встиг зробити все, що хотів
- 3) Нарешті додому! ;

17. ЩО ВИ ДУМАЄТЕ ПРО "ЗАВТРАШНІЙ" ДЕНЬ?

- 1) Особливо не побоююся
- 2) Є побоювання
- 3) Відверто боюся
- 4) Нічого не думаю

18. ВАШ-ВІК:

- 1) 18-30 років
- 2) 31-40 років
- 3) 41-50 років
- 4) більше 50 років

19. ВАША СТАТЬ:

- 1 – чоловіча
2- жіноча

20. ВАША ОСВІТА:

- 1) Середня професійна
- 2) Неповна вища
- 3) Повна вища

21. ВАША ПОСАДА НАЛЕЖИТЬ ДО КАТЕГОРІЇ:

- 1) спеціалісти
- 2) фахівці

- 3) керівники середньої ланки (начальники відділів, управлінь, заступники)
- 4) керівники вищої ланки
- 5) інша (Напишіть)

22. ЯКА ЗАРАЗ ВАША СЕРЕДНЬОМІСЯЧНА ЗАРОБІТНА ПЛАТА (з премією, надбавки, інші виплати) (приблизно)? (Дуже просимо відповісти чесно: якщо не можете, краще не відповідати)

- 1) до 3500 грн.
- 2) 3500-4000 грн.
- 3) 4000-5000 грн.
- 4) 5000-6000 грн.
- 5) 6000-7000 грн.
- 6) понад 7000грн.

23. ВАШЕ СТАВЛЕННЯ ДО ОПИТУВАННЯ:

- 1) не вірю, що буде з цього користь
- 2) завжди корисно запитати, що люди думають
- 3) мені все одно

Дякуємо за відповіді!