

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

**ГАМОР ГАЛИНА ВАСИЛІВНА**

**Управління трудовою мотивацією в організації /**  
**The management of labor motivation of the organization**

спеціальність 051 – «Економіка»

магістерська програма – Управління персоналом та економіка праці

Магістерська робота

Виконала студентка групи  
ЕУПм – 21  
Г. В. Гамор

---

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

---

Магістерську роботу допущено

до захисту

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ **Є. П. Качан**

Тернопіль - 2018

## Зміст

Вступ.....	3
Розділ 1. Організаційно-економічний механізм трудової мотивації працівників та його складові.....	7
1.1. Особливості мотивації праці в процесі трудової діяльності.....	7
1.2. Роль оплати праці в системі матеріального заохочення персоналу.....	19
1.3. Нематеріальна мотивація та її значення в системі регулювання трудової поведінки працівників.....	24
Висновки до I розділу.....	30
<b>Розділ 2. Аналіз системи трудової мотивації персоналу організації.....</b>	<b>32</b>
2.1. Аналіз організації оплати праці як складової матеріальної мотивації, та оцінка її ефективності.....	32
2.2. Оцінка системи преміювання персоналу, ефективність застосування доплат і надбавок, як елементів стимулювання праці.....	45
2.3. Механізм нематеріального заохочення працівників.....	57
2.4. Аналіз мотиваційної спрямованості працівників та їх задоволеності своєю працею.....	62
Висновки до II розділу.....	70
<b>Розділ 3. Вдосконалення мотиваційного механізму трудової діяльності працівників організації.....</b>	<b>72</b>
3.1. Організаційні принципи реформування системи мотивації праці персоналу в організації.....	72
3.2. Пропозиції по формуванню ефективної преміальної системи за результатами діяльності.....	79
3.3. Вдосконалення системи нематеріального стимулювання працівників...	90
Висновки до III розділу.....	97
Висновки.....	99
Список використаних джерел.....	103
Додатки.....	110

## Вступ

**Актуальність теми дослідження.** Ринкові перетворення в Україні вимагають перебудови методів управління працею в усіх галузях економіки, зокрема, у банківській сфері, яка суттєво впливає на стан фінансово-кредитного комплексу країни та успіх економічних реформ. Завдання, які поставлені перед банками і зорієнтовані на досягнення їх фінансової стабілізації, оволодіння новітніми банківськими технологіями, потребують формування банківського працівника ринкового типу з високою мотивацією до результативної праці, підвищення якості банківських послуг, розвитку конкурентоспроможності.

Однією з перешкод у інноваційній трансформації українських банків є існування недоліків в управлінні працею персоналу, успадкованих з часів планової централізованої економіки. Найсуттєвіший з них – відсутність дійового механізму всебічного використання трудового потенціалу персоналу, який би реально спонукав працівників до продуктивної праці, розвитку професійних якостей, ринкового мислення, інновацій.

На сучасному етапі об'єктивно виникло та загострюється протиріччя між завданнями інтенсивного динамічного розвитку банків України та застарілими методами мотивації праці. Піклування про фінансову стабільність та нарощування грошового капіталу перемістили до числа другорядних питань цінності людського капіталу, забезпечення ефективної мотивації трудової діяльності. Без зміщення пріоритетів в управлінні персоналом до формування дійового мотиваційного механізму, адекватного умовам ринкового господарювання, практично неможливо забезпечити життєдіяльність економіки країни, її інтеграцію у світовий економічний простір.

Пошук нових соціально-економічних важелів забезпечення ефективної мотивації праці банківського персоналу, зорієнтованих на всебічне використання та розвиток трудового потенціалу, досягнення

конкурентоспроможності й економічного успіху, зумовлює необхідність системних досліджень мотиваційного спрямування та визначає актуальність теми магістерської роботи.

**Ступінь опрацювання проблеми.** Широко вивчені закономірності мотивації, її методів і механізмів реалізації в працях економістів - класиків, А. Маслоу, А. Сміта, Л. Портера, М.І. Туган-Барановського, Ф. Гілберта, Ф. Тейлора. Проблеми розвитку мотиваційних механізмів як складової частини підвищення ефективності економіки, матеріального стимулювання продуктивності праці розроблялись у працях українських вчених – економістів А. Колота, В. Герасимчука, Г. Дворецької, М. Чумаченка, Ф. Хміля. Але для сприяння розвитку економічних відносин в Україні необхідним є поглиблення наукових положень щодо розвитку методів і механізмів застосування мотивацій, особливо преміювання персоналу.

Проте відомі наукові результати не торкнулися сучасних особливостей трудової мотивації банківського персоналу. Залишається недостатньо вивченою проблема економічної та соціальної ефективності мотивації праці у державному банку, комплексно не визначені її складові, засоби регулювання у межах мотиваційного механізму, що засвідчує доцільність обраного напрямку дослідження як для банківської сфери.

**Мета і завдання дослідження.** Метою даного магістерського дослідження є визначення пріоритетних напрямів вдосконалення діючої в банку системи мотивації праці для підвищення її соціальної та економічної ефективності. Для досягнення мети потрібно вирішити такі **завдання**:

- 1) з'ясувати місце мотивації праці в процесі трудової діяльності персоналу
- 2) вивчити форми і методи матеріального і нематеріального стимулювання банківських працівників;
- 3) оцінити стан мотиваційної спрямованості персоналу та структуру його трудових мотивів;

- 4) розробити пропозиції щодо реформування мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою персоналу банку

**Об'єкт дослідження.** Трудова мотивація в Тернопільському ПАТ «Держаний Ощадний банк України».

**Предметом дослідження** обрано процес управління працею персоналу банку, спрямований на досягнення економічного успіху і зростання конкурентоспроможності на основі реалізації та розвитку трудового потенціалу працівників в Тернопільському ПАТ « Держаний Ощадний банк України».

**Теоретичною та методологічною основою дослідження** є класичні праці вітчизняних та зарубіжних вчених з теорії мотивації. В якості законодавчо-нормативної бази дослідження використано закони України, Укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів.

**Методи дослідження.** Економіко-математичні, економічного аналізу, вибірки, статистичний метод, методи аналогій та порівняння, графічні.

**Наукова новизна** отриманих результатів дослідження полягає в:

- 1) проаналізовано зміст соціально-економічної категорії «мотивація праці банківських працівників», визначено її сутність та складові;
- 2) оцінено систему преміювання персоналу, ефективність застосування доплат і надбавок;
- 3) проаналізовано механізм нематеріального заохочення персоналу Тернопільського ПАТ «Держаний Ощадний банк України»;
- 4) розроблено пропозиції щодо формування ефективної преміальної системи в Тернопільському ПАТ «Держаний Ощадний банк України»;

**Практичне значення отриманих результатів.** Застосування механізму регулювання трудової мотивації відкриває можливості підвищення результативності праці банківського персоналу на основі урахування стратегічних цілей банку та особистих інтересів працівників,

реалізації і розвитку мотиваційного потенціалу працівників, зростання конкурентоспроможності банку, що сприяє прискоренню ринкової трансформації банківської системи і посиленню її позитивного впливу на розвиток економіки України.

Результати дослідження можуть бути використані у банках, що дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень у сфері праці, посилити соціальну спрямованість економічної політики на задоволення важливих потреб та інтересів людини.

**Апробація роботи.** За матеріалами магістерської роботи опубліковані тези на II Міжнародну студентську науково-практичну Web-конференцію «Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі», 19 травня 2017 року, ТНЕУ «Шляхи вдосконалення управління трудовою мотивацією на підприємстві».

**Структура роботи.** Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (67 найменувань). Робота містить 15 таблиць, 5 рисунків, 1 додаток. Загальний обсяг роботи складає 115 сторінок.

## **Розділ 1. Організаційно-економічний механізм трудової мотивації працівників та його складові**

### **1.1. Особливості мотивації праці в процесі трудової діяльності**

Ефективне управління персоналом неможливе без конкретного вивчення всієї багатогранності факторів, що впливають на трудову поведінку працівників і мотивують її до високопродуктивної праці, без аналізу інформації про реальний вплив цих факторів та наслідки їх дії. Найефективнішої трудової віддачі від працівника можна чекати лише в тому випадку, коли створені умови для однонаправленості, співпадіння, злиття цілей і завдань виробництва з особистими цілями людини, тобто коли створений дієвий механізм мотивації праці. Ось чому в умовах становлення ринкових відносин проблема спонукання людей до продуктивної праці набуває особливого значення.

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

Під мотивацією як функцією управління розуміється процес, що здійснюється менеджерами, та полягає у виявленні мотивів і розроблені стимулів до діяльності для досягнення індивідом особистих цілей і цілей організації. Трудова мотивація є важливим компонентом всієї мотиваційної системи особистості, вона є процесом обґрунтування і вибору способу участі людини в трудовій діяльності. В трудовій формі мотивації людина пояснює собі необхідність і важливість свого включення в певні сфери суспільного виробництва. Трудова мотивація – це результат задоволення потреб і очікувань людей, пов'язаних з працею [ 12, 16 ].

Для всебічної оцінки поняття мотивації розглянемо сутність основних категорій, які мають безпосереднє відношення до змісту і логіки поведінки людини в процесі праці.

Мотиваційний механізм праці включає, насамперед, такі загальнолюдські елементи, як потреба і інтереси людини.

Потреби – це відчуття нестачі чогось, необхідності у чомусь, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов функціонування людини, а також у діяльності по реалізації цієї потреби. Потреби спонукають людину до праці, але тільки тоді, коли вони нею усвідомлюються, тобто перетворюються в інтереси. Мотивацію праці зумовлює прагнення працівника задовольнити свої потреби за допомогою праці.

Особливе місце в механізмі мотивації займають мотиви.

Мотив – це внутрішній імпульс активності, який полягає в намаганні реалізувати певні потреби індивіда. За допомогою мотиву індивід пояснює і обґрунтовує свою поведінку в певній ситуації. Мотиви є відображенням потреб, вони тісно пов'язані з цілями, які людина ставить і реалізує в сфері праці, тобто вони визначають що і як треба зробити для задоволення потреб. Мотиви формуються під впливом внутрішніх (потреби, інтереси, цінності) і зовнішніх (стимули) факторів. В якості зовнішніх чинників виступають стимули (матеріальні й моральні: винагорода, підвищення по службі, сприятливі умови праці, схвалення), а в якості внутрішніх чинників – особисті причини (почуття обов'язку, відповідальність, страх, прагнення до самовираження тощо). Таким чином, трудова поведінка людини регулюється зовнішніми та внутрішніми чинниками. Чинниками, що мають зовнішній характер щодо працюючих, є матеріальні виплати – система оплати праці, премії, дивіденди, а також фактори, пов'язані з умовами праці, міжособистісними стосунками з колегами та керівництвом, політикою фірми, методами керівництва. Згідно з двофакторною теорією Герцберга, ці фактори називаються факторами здоров'я. Вони майже не пов'язані з роботою, її змістом і забезпечують регулювання трудової поведінки лише способом зняття певних видів незадоволення і розчарування працівників. Наявність цих факторів не справляє мотивуючого впливу на поведінку



людей, оскільки створюють «здорові» умови праці, які сприймаються ними як належне [23, 33].

За певного рівня забезпечення дії зовнішніх чинників сам процес мотивації ще не забезпечується, він лише виходить на нульовий рівень і може мати позитивне значення при включенні в дію внутрішніх факторів або, за теорією Герцберга, факторів – мотиваторів. До них відносяться можливість просування по службі, досягнення й визнання, зміст праці, ступінь відповідальності тощо.

Отже, для створення ефективного мотиваційного механізму менеджерам потрібно спочатку усунути певні види невдоволення працівників за допомогою факторів здоров'я, а потім мотивувати їх до праці, зосередивши зусилля на використанні факторів – мотиваторів.

Практика доводить, що без знання трудових мотивів поведінки, особливостей мотиваційних процесів в трудових колективах не можливо ефективно управляти їх діяльністю, раціонально використовувати методи і засоби впливу на трудову поведінку людей.

Аналіз літератури дозволив зробити висновок, що найбільш ґрунтовною є технологія трудових мотивів відповідно до основних потреб, що можуть бути реалізовані в трудовій діяльності, а саме:

1) Потреба матеріального існування. Відповідні їм мотиви пов'язані з матеріальними засобами, необхідними для задоволення життєво необхідних потреб. Стимулами, що формують ці мотиви, є заробітна плата, премії, дивіденди, пільги, соціально – побутові послуги, надання житла тощо;

2) потреби соціального існування. Відповідні їм мотиви пов'язані з причетністю до певної соціальної групи, досягненням певного соціального статусу, престижем праці. Стимулами, що формують ці мотиви, є участь працівника в управлінні справами організації, можливість службового просування, умови й організація праці, престиж професії;

3) потреби духовного й інтелектуального розвитку. Вони є основою мотивів самореалізації, підвищення професійно – кваліфікаційного й

освітнього рівня, прагнення до змістовної й цікавої роботи, творчої й ініціативної діяльності. Стимулами, що формують ці мотиви, є професійний розвиток працівників, виконання особливо важливих завдань, можливість виконання складної й відповідальної роботи [30, с.123].

Як рушійна сила поведінки людини в процесі трудової діяльності мотивація праці впливає на:

1) зусилля. Одну й ту ж роботу людина може виконувати, витрачаючи різні зусилля: братися за складну або легшу роботу; вибирати простіше або складніше рішення. Це залежить від того, наскільки людина змотивована на витрату значних зусиль при виконанні своєї роботи;

2) старання. Людина може по-різному старатися, виконуючи свою роль в організації: байдуже ставитися до роботи або працювати з повною віддачею, вдосконалювати свої здібності;

3) наполегливість. Втрата інтересу і відсутність наполегливості може призвести до скорочення зусиль і старань людини і вона почне виконувати свою роль на значно нижчому рівні в порівнянні з її можливостями;

4) сумлінність. Означає відповідальне виконання роботи з урахуванням всіх вимог. Працівник може бути висококваліфікованим фахівцем і бути здатним багато працювати. Але при цьому він може ставитися до своїх обов'язків спустивши рукави, безвідповідально. А це може зводити нанівець всі позитивні результати його роботи;

5) спрямованість. Вказує на те, до чого прагне людина, здійснюючи певні дії. Людина може виконувати свою роботу тому, що вона задовольняє певні її потреби, а може робити її тому, що прагне допомагати організації досягати її цілі.

Отже, розробляючи ефективну систему мотивації праці, менеджери повинні створити таку атмосферу, яка б спонукала підлеглих працювати з витратою певних зусиль, на певному рівні старання і сумлінності, в напрямку досягнення цілей організації.

Мотивованою працею є система, в якій взаємодіють такі елементи:

- потреби, які працівник буде задовольняти;
  - благо, яке здатне задовольнити працівника;
  - соціальні обставини, які відіграють роль цінностей;
  - сама праця, як активна пошукова діяльність;
  - співвідношення витрат і отриманої винагороди від праці;
  - емоції, суб'єктивні переживання в процесі праці;
  - настанови в поведінці людини як спрямованість будь
- яких виявлень психіки й поведінки;
- умови життєдіяльності;
  - ідеали людини, її інтереси – форма виявлення потреби, яка

забезпечує спрямованість особистості на певні блага.

Формуючи ефективну систему мотивації, необхідно враховувати вимоги законів трудової поведінки. В економічній літературі виділяють такі основні закони, як:

1) Закон відносності, невизначеності моделей поведінки людини. Передбачає, що заздалегідь запрограмувати дії суб'єктів діяльності неможливо. Реальна ситуація з урахуванням психології особливостей моделює можливу поведінку суб'єктів.

2) Закон відповідності вимогам середовища передбачає, що суб'єкт діяльності реалізує свій особистий потенціал настільки, наскільки цього потребує навколишнє середовище. Чим більший рівень вимогливості середовища, тим вищий рівень реалізації потенціалу суб'єкта діяльності. Отже, високо розвинуте навколишнє середовище має пред'явити підвищені вимоги до суб'єктів діяльності з тим, щоб зміцнити їх потенціал і призвести у збалансовану відповідність.

3) Закон послідовності розвитку. Передбачає поетапний перехід до вдосконалення особистості та зміцнення її потенціалу.

4) Закон необхідної різноманітності. Існує певна межа, при якій менеджмент за допомогою певної системи мотиваторів поведінки може ще забезпечити ефективний вплив на поведінку людей. Нижче неї менеджмент втрачає контроль над поведінкою суб'єктів діяльності.

5) Закон резонансного збудження системи. Ґрунтується на тому, що при збіганні зовнішніх і внутрішніх сил може різко підвищуватися ефект впливу на поведінку людей. Викликаний ефект називається резонансним.

6) Закон комплексного впливу на об'єкт. Вимагає, щоб система мотивації включала комплекс збалансованих мотиваторів діяльності.

7) Закон забезпечення прав власності. Передбачає, що у масштабах суспільства особистість, яка володіє і розпоряджається інтелектуальним потенціалом як власністю, повинен бути захищеною.

8) Закон забезпечення соціальної справедливості. Механізм його дії зводиться до забезпечення справедливості в процесі формування вимог з боку середовища, використання санкцій за певні порушення, розподілу благ тощо [21, 28].

Процес мотивації праці реалізується через притаманні йому функції:

- пояснювальну, яка аргументує доцільність поведінки людини в сфері трудових відносин;
- регулятивну, яка блокує одні дії та дозволяє інші;
- комунікативну, яка пояснює і пропонує спілкування в сфері праці;
- соціалізації як механізм усвідомлення своєї соціальної ролі в макро – і мікросередовищі;
- коригуючу як механізм уточнення старих і формування нових ідеалів, норм, ціннісних орієнтацій.

В Україні проблема мотивації праці залишається невирішеною. З початком економічної кризи багато давніших цінностей, зокрема ставлення до праці як цінності, зруйновано, а нові не створено; переважає вплив зовнішніх спонукальних сил, який під час спаду виробництва, зниження рівня життя, здешевлення робочої сили нерідко відіграє роль антистимулу,

спричиняючи різке послаблення мотивації праці чи повну її втрату працівником. Враховуючи ці обставини, конче необхідно створити ефективний мотиваційний механізм з урахуванням внутрішніх та зовнішніх регуляторів поведінки, мобільний у часі і просторі, з метою заохочення високопродуктивної праці для забезпечення цілей організації і потреб працівників.

Місце стимулювання праці в системі трудової мотивації та його види.

Мотивація праці як спонукання до активних дій одночасно означає і стимулювання, тобто створення умов, за яких працівник може задовольнити свої потреби, досягнувши раніш встановлених показників.

Стимулювання праці – це опосередкований вплив на працівників, в основі якого лежать зовнішні чинники (на відміну від мотивації, в основі якої – як зовнішні чинники (стимули), так і внутрішні (потреби, інтереси тощо). В процесі стимулювання поведінка людини регулюється засобами впливу не на саму особистість, а на умови її життєдіяльності, на зовнішні по відношенню до особи обставини, що породжують певні інтереси й потреби. Стимулювання створює таку ситуацію, яка спонукає працівника активізувати свою діяльність в процесі праці через задоволення різних потреб, що розглядається як нагорода за працю.

Отже, стимулювання – це вплив на трудову поведінку працівника через створення особистісно-значимих умов (трудової ситуації), які спонукають його діяти певним чином. Завдяки цьому створюються, з одного боку, сприятливі умови для задоволення потреб людини, а з іншого – забезпечується трудова поведінка, необхідна для успішного функціонування організації.

У загальному розумінні стимулювання – це процес використання конкретних стимулів на користь людини і організації. Стимулювати – означає впливати, спонукати до цільової дії, давати поштовх із зовні. Таким зовнішнім спонуканням виступає стимул.

Однією з важливих особистостей стимулювання є наявність ситуації особистого вибору. Працівник повинен мати можливість обрати таку зовнішню ситуацію, в якій існує варіант, що найкраще відповідає його потребам в даний момент.

В залежності від того, задоволенню яких потреб працівника сприяють стимули, вони можуть бути матеріальними та нематеріальними.

Серед матеріальних стимулів виділяють грошові та не грошові. Грошові стимули представлені заробітною платою, преміями, доплатами і надбавками, дивідендами, заохочувальними та іншими виплатами. Оцінка ефективності застосування грошового стимулювання праці в народному господарстві нашої країни свідчить, що відірваність заробітної плати і сукупних доходів від затрат праці і результатів роботи призвело до того, що ще більше людей спрямовує свої зусилля не на підвищення ефективності праці, а на здобуття інших матеріальних благ, пільг, додаткових доходів. Стара система матеріального й адміністративного примусу людей до праці вже не діє, а бажана нова система грошового стимулювання ще не має необхідних умов для свого розвитку.

До негрошових стимулів належать умови побутового обслуговування на підприємстві, надання житла, оплата путівок на лікування і відпочинок, страхування житла та здоров'я, оплата навчання працівників або їх дітей, забезпечення дитячими закладами, надання пільгових кредитів працівникам тощо. До негрошових стимулів відносять також і рівень організації праці, санітарно-гігієнічні умови на фірмі. Відсутність перелічених благ в організації відіграє значну демотивуючу роль, а комплексне їх застосування знімає певне незадоволення працівників, дозволяє їм відчувати піклування щодо них з боку керівництва.

До нематеріальних стимулів належать впливи, які розраховані на соціальні, творчі, соціально-психологічні та моральні потреби працівника.

Соціальні стимули пов'язані із прагненням людей брати участь в управлінні, просуватися по професійних сходах, займатися престижною

роботою. Тобто, це вплив на потреби працівника у владі, престижі, значимості своєї ролі в організації, самоствердженні, які формують, так звану, статусну мотивацію праці.

Творчі стимули розраховані на задоволення потреб у змістовній, цікавій праці, творчій самореалізації, які формують, так звану, трудову мотивацію.

Незаперечну важливість для людини має потреба в спілкуванні, дружбі, причетності до певного колективу, що і передбачає відповідний вид стимулів – соціально-психологічні. Колеги по роботі виступають не тільки як суб'єкти спілкування, але виконують функцію соціально-психологічного стимулювання, створюючи сприятливий або негативний моральний клімат в колективі. Виходячи з цього, менеджерам необхідно будувати трудові колективи з огляду на темперамент і характер їх членів.

Моральні стимули пов'язані з потребами людини у визнанні фахівцем своєї праці, повазі, моральному схваленні. Вони виступають у формі нагороди, письмової або усної подяки, грамоти, почесного звання тощо. Отримання цих атрибутів означає для людини визнання певного рівня заслуг перед організацією. Фактичний статус морального стимулу залежить від складності умов його отримання, справедливості, своєчасності, урочистості процедури винагороди, частоти застосування, обсягу паралельних пільг. Чим вищими результатами праці забезпечений моральний стимул, тим більше він повинен бути авторитетним і більш поширеним.

Відірваність системи морального заохочення людей до праці, в радянські часи, від матеріальної винагороди, а також крах всієї системи моральних цінностей радянського суспільства дискредитували і методи морального впливу на людей в процесі праці. Однак, в комплексі з методами матеріального стимулювання ці методи активно використовуються в мотиваційних системах розвинених країн і є досить ефективними (трудова змагання, дошки пошани, заохочення ветеранів підприємства, сімейних династій тощо).

Зміни в соціально – економічному житті країни у зв'язку з розвитком нової економіки – економіки знань потребують уточнення стимулів працівників організацій різних форм власності.

Так, для власників приватних підприємств і найманих працівників пріоритетні інвестиційні стимули, пов'язані із спрямуванням значної частини прибутку не на поточне споживання, а на розвиток виробництва. Інвестиції дають можливість розширювати виробництво, сподіватися на кращі умови праці і заробітки в майбутньому.

На державних підприємствах, де власність знеособлена, працівники зацікавлені в максимальному використанні прибутку на поточне споживання, оскільки не бачать для себе перспектив у розвитку виробництва. Результатами цього є зростання доходів на фоні спаду виробництва та розкручуванні інфляційної спіралі.

На колективних підприємствах діють як інвестиційні, так і споживчі стимули. Інвестиційні проявляються як прагнення акціонерів – співвласників використовувати частину прибутку на розвиток виробництва. Споживчі стимули – це можливість акціонерів-працівників отримати більші дивіденди від своєї частки власності.

Однак, при побудові системи стимулів на підприємствах будь якої форми власності найважливіше значення має орієнтація на особисті інтереси працівників, їх пріоритетність в системі особистих, колективних і суспільних інтересів.

Місце стимулювання праці в механізмі регуляції трудової поведінки та його роль визначається його функціями відображено на рис. 1.1.

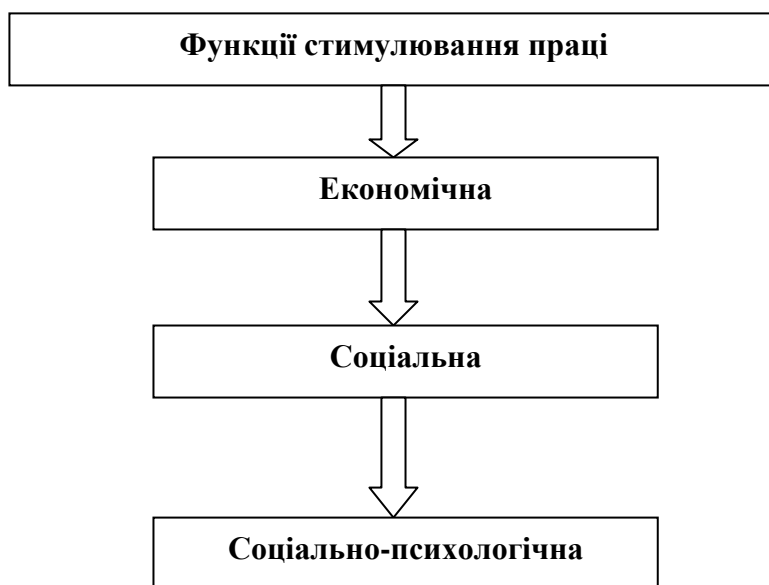
1) Економічна функція стимулювання полягає у підвищенні продуктивності праці, забезпеченні диференціації винагороди відповідно до реальних відмінностей в праці і її результатів.

2) Соціальна функція пов'язана з тим, що, займаючи певну позицію в системі суспільної праці, працівник забезпечує собі певний комплекс економічних і соціальних благ. Стимули у вигляді матеріальних, духовних і



соціальних благ є додатковим джерелом задоволення широкого спектру потреб працівника, сприяють розвитку особистих і професійних якостей.

3) Соціально-психологічна функція стимулювання праці полягає у впливі на формування внутрішнього світу працівника, його потреби й цінності, орієнтації, мотиви і ставлення до праці [50, с.233].



**Рис. 1.1. Функції стимулювання праці в механізмі регуляції трудової поведінки [27, 106].**

При побудові ефективних систем мотивації менеджерам необхідно вибрати дієвий комплекс стимулів або оптимальну стратегію стимулювання працівників до високопродуктивної праці. Як відомо, люди працюють переслідуючи різні цілі і вбачаючи в своїй діяльності різний сенс. За даними соціологічних досліджень, виділяють три основних типи працівників:

- ті, для кого мотивом є інтерес до праці, її змісту та суспільно корисному значенню;
- ті, хто орієнтований на матеріальну винагороду, службове просування, соціальний статус;
- ті, для кого потреби, що реалізуються через працю, мають різну значимість, а мотиви праці пов'язані з умовами праці в широкому розумінні.

В залежності від наведеної типології працівників можна виділити декілька стратегій стимулювання, які спрямовані на задоволення відповідних потреб:

1) Товарно-виробнича – через оплату і винагороду за результати праці.

2) Керівництво робить все можливе для працівників, а вони ефективно працюють. Переважають матеріально-негрошові стимули, доповнюючись елементами соціального захисту.

3) Стимулювання самою працею – підвищенням змістовності праці і покращенням її умов, «збагаченням» праці.

4) Стимулювання почуття власника – створенням умов для участі працівників в управлінні виробництвом та у прибутках.

Отже, основним завданням дієвої системи мотивації праці в будь-якій організації в ринкових умовах є комплексне використання різноманітних стимулів, оптимальне поєднання елементів стратегій стимулювання з метою створення таких умов, які б дозволили працівникам задовольняти свої потреби, заохочувати їх у підвищенні своєї активності та ефективності праці та сприяли досягненню цілей організації.

## **1.2. Роль оплати праці в системі матеріального заохочення персоналу**

Матеріальна винагорода має вирішальне значення у мотивації персоналу, причому вона сприймається працівником не тільки як компенсація затрат часу, енергії, інтелектуальних здібностей на досягнення корпоративних цілей, але і як свідчення його цінності для підприємства, що впливає на самооцінку працівника, вказує на його соціальний статус. Матеріальна винагорода, яку одержує працівник, є також мірилом його особистісної і професійної самореалізації.

Визнаючи сьогодні особливу роль матеріального стимулювання та пріоритет економічних інтересів працівників, як спонукальних сил до трудової діяльності, розглянемо роль та значення оплати праці в мотиваційному механізмі діяльності організації.

Матеріальна мотивація – це прагнення достатку, певного рівня добробуту і матеріального стандарту життя. Елементами матеріальної мотивації є матеріально-грошове та матеріально-негрошове стимулювання.

Найважливішим елементом системи матеріального стимулювання є заробітна плата, оскільки для більшості працівників вона є єдиним джерелом засобів існування, мірилом трудового внеску і елементом соціального статусу особистості.

Заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому вираженні, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Вона залежить від складності та умов праці, професійно-ділових якостей працівника, результаті його праці та господарської діяльності підприємства в цілому.

Для найманого працівника заробітна плата – це його трудовий дохід, який він одержує в результаті реалізації здатності до праці, і який має забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили. Для підприємства заробітна плата – це елемент витрат на виробництво, що

включається до собівартості продукції, і водночас головний чинник забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці.

**Таблиця 1**

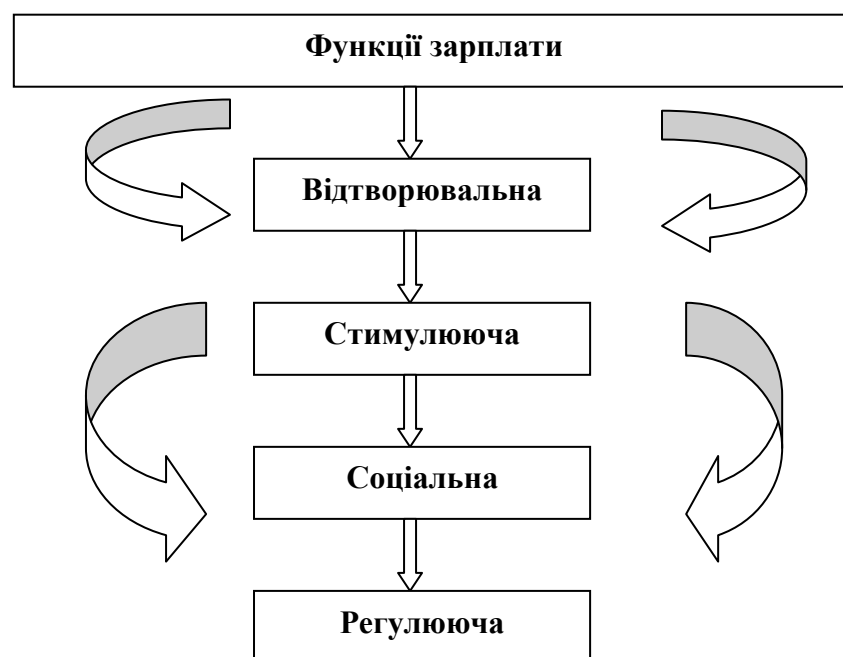
**Дослідження поняття «заробітна плата» у літературних джерелах [24]**

	Автор	Визначення
.	Закон «Про оплату праці»	Заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства
.	Калина А. В.	Заробітна плата – це частина доданої вартості у грошовій формі, яка в результаті розподілу надходить працівникам залежно від кількості та якості затраченої ними праці
.	Колот А. М.	Заробітна плата – це економічна категорія, що відображає відносини між власником підприємства і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості. Заробітна плата – це елемент ринку праці, що є ціною, за якою найменший працівник продає послуги робочої сили
.	Петрова І. Л.	Заробітна плата – винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу.

Заробітна плата в системі мотивації праці виконує такі основні функції, що подані на рис. 1.2:

- відтворювальну. Вона є джерелом коштів для розширеного відтворення робочої сили;

- стимулюючу. Вона є основною ланкою мотивації високоєфективної праці, безпосередньо залежить від кількості і якості праці кожного працівника, його трудового внеску;
- соціальну. Забезпечення соціальної справедливості, однакової винагороди за однакову працю;
- регулюючу. Забезпечення перерозподілу робочої сили з урахуванням ринкової кон'юнктури [54, с.222].

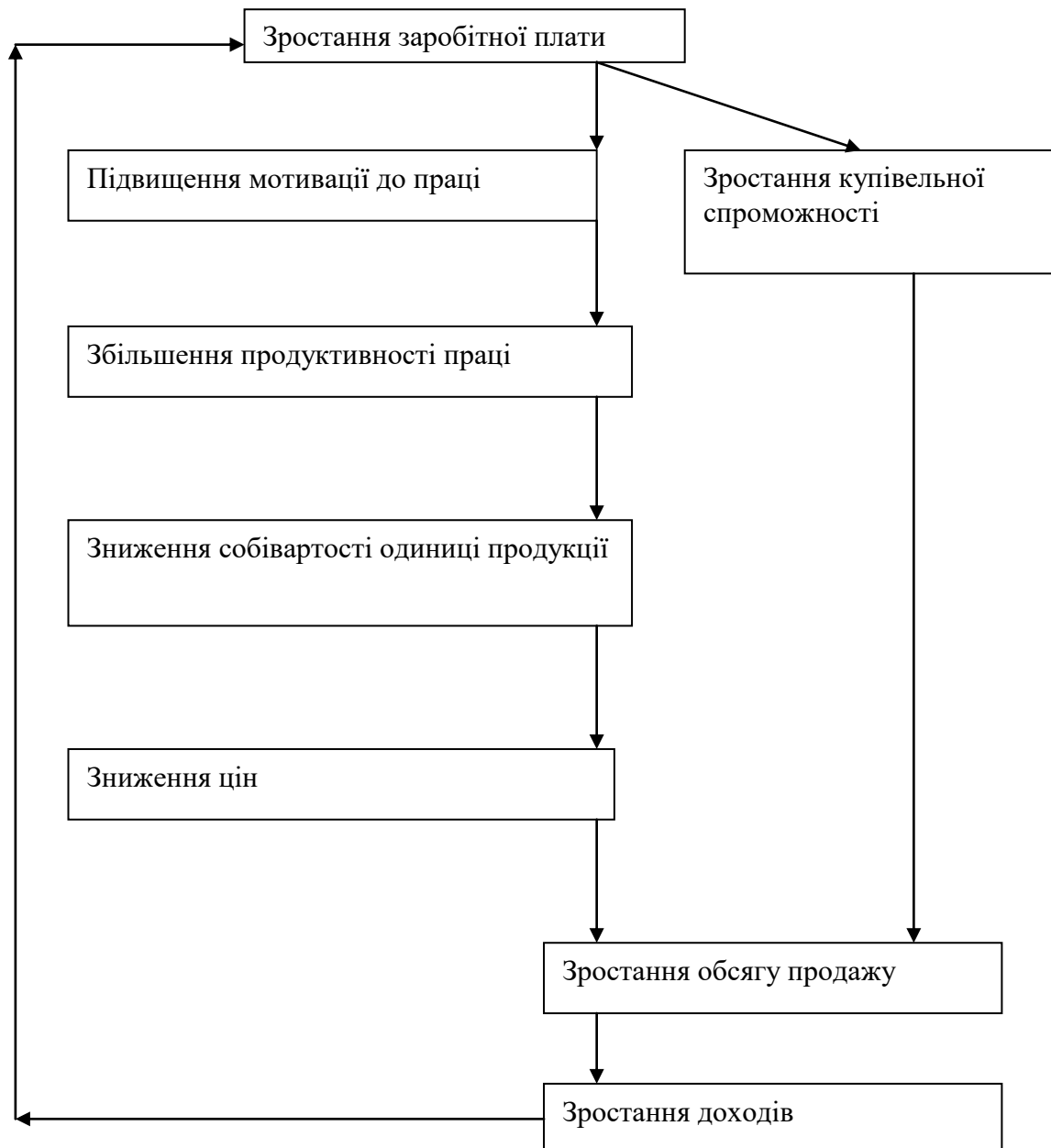


**Рис. 1.2. Функції зарплати в системі мотивації праці [54, 218]**

Заробітна плата відображає різнобічні результати діяльності підприємств – фінансово-економічні, соціальні, власне виробничі. Вона є узагальненим, універсальним показником, за яким можна судити про ефективність виробництва.

Заробітна плата буде ланкою мотивації до продуктивної праці тоді, коли буде залежати від результатів праці і одночасно впливати на показники трудової діяльності, стимулювати розвиток суспільного виробництва.

Підвищення заробітної плати повинно посилювати зацікавленість найманих працівників у результатах своєї праці; сприяти збільшенню продуктивності праці; підвищенню якості роботи; економії ресурсів, що знижує витрати на одиницю продукції, зростання доходів працівників та стимулювати їх купівельну спроможність. Взаємозв'язок заробітної плати, ефективності та доходів, а також її роль в системі мотивації до праці відображено на рис. 1.3.



**Рис. 1.3. Взаємозв'язок заробітної плати, ефективності та доходів [50, 224].**

Система матеріального стимулювання за часів планової економіки визначалася низкою суттєвих недоліків. Статусний підхід до оплати не за працю, а за посаду не заохочував творчу і продуктивну працю. Зрівнялівка в оплаті, обмеження максимального розміру заробітку гальмували зростання продуктивності праці, ініціативу, винахідництво, породжували у людей психологію утриманства, стримували розвиток потреб, отже і виробництва. Багаточисленні премії і доплати, які повинні були диференціювати грошове стимулювання, йшли на виведення такої заробітної плати, яка б дозволила втримати працівника в організації.

Низький рівень заробітної плати зменшує рівень життя населення, негативно впливає на працівників, породжуючи байдужість до праці, виступає фактором-демотиватором. З одного боку, за низького рівня індивідуальної заробітної плати у підприємств немає зацікавленості у впровадженні науково-технічних новацій, що перешкоджає зростанню продуктивності праці й призводить до створення неконкурентоспроможної продукції. З іншого боку, перетворення заробітної плати у виплати, слабо пов'язані з кількістю та якістю праці, а також її величина, значно менше за необхідний продукт, демотивує працівників, породжує незацікавленість у підвищенні результатів своєї праці.

Перелічені проблеми викликають необхідність підвищення заробітної плати на основі оцінки вартості життєвих благ, необхідних для нормального життя працівника; науково-обґрунтованої диференціації та індивідуалізації оплати праці; зміни принципів її організації, що повинно створити базу мотиваційного механізму підвищення трудової активності працівників, який би поєднав економічні стимули і соціальні гарантії.

### **1.3. Нематеріальна мотивація та її значення в системі регулювання трудової поведінки працівників**

Сьогодні матеріальна мотивація також відіграє важливу роль у підвищенні трудової активності персоналу та закріпленні компетентних працівників на підприємстві. Проте матеріальні чинники не єдині й не завжди основні для забезпечення високої трудової віддачі та досягнення потрібних результатів.

За результатами різноманітних досліджень, проведених останніми роками на підприємствах України, для 65 % працівників головним стимулом залишається одержання необхідних коштів для існування. І лише у близько 20 % працівників на першому місці — задоволення від роботи, її соціальна значущість незалежно від розмірів трудових доходів [30, с. 319].

І світовий, і вітчизняний досвід переконують, що після підвищення рівня і якості життя та соціального статусу найманих працівників значення матеріальних чинників (стосовно до інших) має тенденцію до зниження. Однак це не означає, що матеріальні стимули втрачають свою актуальність і працівник байдуже ставиться до свого матеріального добробуту. Скоріше, ідеться про відносну зміну пріоритетів у трудовій діяльності персоналу під впливом різноманітних чинників.

Побудова ефективного механізму трудової мотивації, який би врахував підвищення ролі людини в процесі виробництва, повинна враховувати не тільки використання матеріальних стимулів, а й задоволення не матеріальних потреб працівників. Це означає апелювання до трудових і статусних потреб, залучення внутрішніх факторів-мотиваторів і використання відповідних стимулів.

Трудова мотивація, заснована на так званих, трудових потребах, породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці. Трудова мотивація пов'язана, з одного

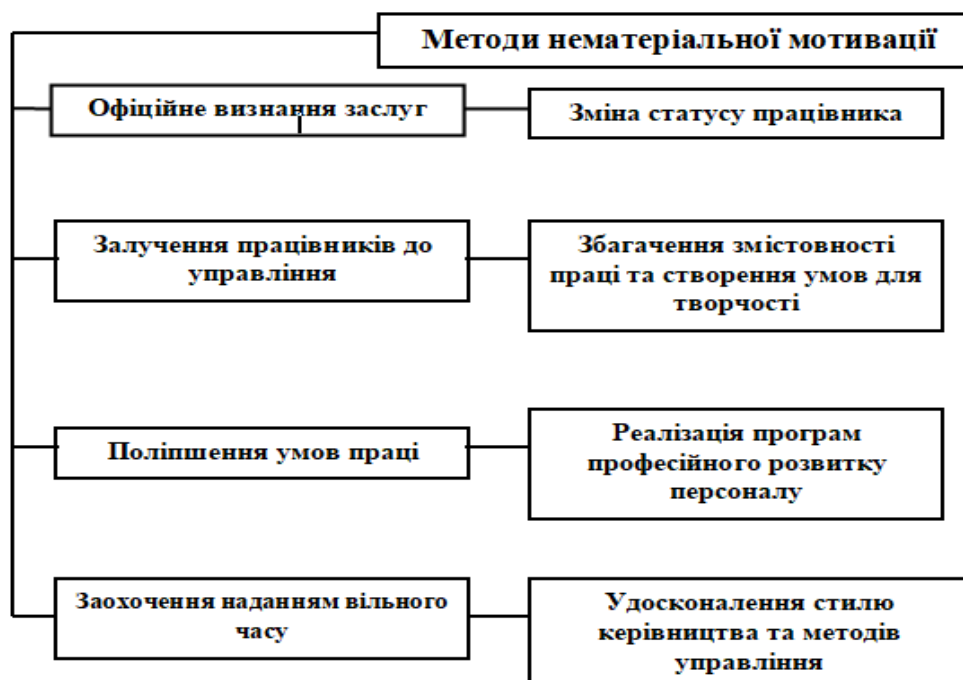


боку, зі змістовністю, корисністю самої праці, а з іншого – із самовираженням, самореалізацією працівника.

Статусна мотивація (заснована на статусних потребах) є рушійною силою поведінки, зв'язаної з прагненням людини зайняти вищу посаду, працювати у престижній, суспільно значущій сфері діяльності, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, користуватися авторитетом.

Сучасна практика господарювання свідчить про зростання ролі нематеріальних стимулів. Зміни у структурі і якості робочої сили, у змісті праці, вичерпання можливостей зростання ефективності праці за рахунок фізичних резервів потребують інших підходів до посилення мотивації праці. При цьому необхідно привести в дію ті можливості людини, які пов'язані з її майстерністю, освітою та підготовкою, розвитком трудового потенціалу, прагненням до творчості і самореалізації [13].

Застосування методів нематеріальної мотивації в сучасних організаціях ґрунтується на концепціях «гуманізації праці», «забезпечення змісту праці», «якості трудового життя», «співучасті трудящих». Перелічені концепції передбачають такі основні підходи до застосування форм і методів нематеріального стимулювання, як (рис.1.4.):



**Рис. 1.4. Методи нематеріальної мотивації в системі регулювання трудової поведінки працівників (складено автором самостійно)**

1) Збагачення змісту праці. Воно передбачає розширення змісту праці, ротацію, перебудову робіт, суміщення функцій, групування різнорідних операцій тощо. Основною ідеєю цієї форми стимулювання є те, що люди не повинні як механізми виконувати повторювану, монотонну роботу. Робота повинна задіяти кваліфікацію, знання і вміння працівника, а також відкривати перспективи для подальшого професійного удосконалення. Перепроєктування робіт передбачає їх зміну у зв'язку із впровадженням нової технології, реорганізацією підприємства, в ході яких у людини змінюється ставлення до роботи. Перебудова робіт і збагачення праці сприяє поліпшенню її організації і нормування, удосконаленню трудових процесів, використанню ергономічних підходів до них.

2) Професійно-кваліфікаційний розвиток і службове просування, що є елементами просування ділової кар'єри. Кар'єра – це послідовність просувань працівника по системі посад або робочих місць; просування вперед у певній сфері трудової діяльності, що дає більше повноважень, влади, вищий статус. З просуванням по службі пов'язані такі пріоритетні потреби працівників та мотивуючі фактори їх трудової поведінки, як потреби стабільності зайнятості, просування, знання перспектив свого росту, самореалізації через творчу працю. Система планування кар'єри складається з підсистем виконавців, робіт та інформаційного забезпечення. Підсистема виконавців містить відомості про здібності, інтереси і мотиви працівників; підсистема робіт – інформація про завдання, проекти індивідуальні ролі, виконання яких необхідно для організації; підсистема інформаційного забезпечення поєднує відомості про виконавців, роботи та практику переміщення працівників, призначення їх на певні види робіт і посади. При взаємодії цих підсистем створюється трудова ситуація, в якій задоволення потреб працівників у трудовому просуванні стає результатом їх особистої зацікавленості. Планування кар'єри, з одного боку, ставить завдання

забезпечення реального зв'язку між прагненням індивідуумів відносно підвищення професіоналізму, самоствердження, свого соціального статусу, а з іншого – розвиток організаційної, управлінської та соціальної структури підприємства.

3) Демократизація управління, залучення працівників до управління виробництвом (партисипативність) Ця концепція вважає, що участь працівника в діяльності організації, яка виходить за межі його функціональних обов'язків, сприяє підвищенню ефективності організаційно-управлінських рішень, реалізації вторинних потреб працівника, коли він отримує задоволення від роботи і працює якісніше і продуктивніше. За умов партисипативності працівники отримують право самостійного вибору засобів здійснення трудового процесу, режиму праці й відпочинку; право визначення цілей і завдань та контролю за якістю продукції; право на формування робочих груп. В практиці партисипативності існують такі форми залучення працівників до управління, як:

- участь працівників в управлінні працею і якістю на рівні підрозділу. На фірмах Японії та США проявляється у роботі «гуртків якості», які є організаційною формою спільного пошуку рішень виробничих проблем самими виконавцями;

- створення спільних комітетів робітників і менеджерів. Так у ФРН рада підприємства бере участь у вирішенні загальних, соціальних, кадрових, економічних питань, а роботодавці приймають від неї пропозиції з питань соціально-економічного розвитку підприємства;

- участь працівників в роботі рад директорів. Проявляється у участі працівників у вирішенні виробничих завдань та у наданні інформаційних і консультативних послуг;

- участь працівників у прибутках і капіталі підприємства. Участь у капіталі створює сталу зацікавленість у діяльності підприємств, зміцненні їх фінансового стану, оновленні виробництва. Вона набуває форми володіння акціями підприємства, а така форма власності найкращим чином відповідає

можливостям участі у ній працюючих. Використання методів партисипативного управління сприяє вирішенню спільних виробничих проблем, запобігає непередуманим діям, підвищує рівень задоволення працівників своєю діяльністю в організації, забезпечує ефективніше функціонування виробництва.

4) Заохочення наданням вільного часу:

- надання додаткового вільного часу. Цей засіб зовнішньої мотивації реалізується диференціацією тривалості основної та різноманітних додаткових відпусток, їх дробленням на частини, надання можливості працювати неповний робочий день (тиждень), скороченням робочого періоду. Надання додаткового вільного часу сприяє залученню до певних видів діяльності, створює додаткові стимули для закріплення персоналу на підприємстві, компенсує підвищене психологічне і фізичне навантаження на працівника в процесі роботи;

- перерозподіл робочого часу. Реалізується наданням працівникові можливості самому визначати початок, закінчення і тривалість робочого дня, але за умов дотримання норми робочого часу, обов'язкового виконання встановлених завдань, забезпечення нормального ходу виробничого процесу. Самостійне регулювання робочого часу сприяє підвищенню продуктивності праці, вирішенню проблем, пов'язаних з невиходами на роботу у зв'язку із захворюванням, сімейними обставинами.

5) Офіційне визнання заслуг:

- нагородження почесними грамотами, медалями, відзнаками, вимпелами, кубками, оголошення подяки;

- розміщення фотографії на дошці пошани;

- вручення подарунків з написом-подякою;

- звань: ветерана підприємства, почесного працівника, лішого працівника у певній сфері професійної діяльності — або за типом поведінки (найактивніший, найвідданіший, найкреативніший тощо);

- інформування колективу та громадськості про досягнення працівника.

б) Зміна статусу працівника: зарахування до резерву на заміщення вакантних посад керівників; підвищення у посаді; підвищення розряду чи кваліфікаційної категорії; переведення в інший підрозділ; надання додаткових повноважень та ін.

В умовах кризи економіки та незадоволеності матеріальних потреб працівників вони позбавлені зацікавленості працювати краще, вдосконалювати якість продукції, а роботодавці не зацікавлені в розробці і впровадженні програм гуманізації праці, плануванні кар'єри персоналу, оскільки на першому місці стоять виробничі проблеми, заборгованість по зарплаті, перед кредиторами.

Мотивація трудової діяльності та корпоративна культура мають спільну цільову спрямованість щодо активізації трудової поведінки, що сприяють особистісному й організаційному розвитку. З огляду на зазначене необхідно інтегрувати мотивацію та корпоративну культуру у єдине ціле, що забезпечить максимальне використання потенціалу працівників.

Для активізації трудової поведінки та максимального використання трудового потенціалу вкрай важливо, щоб працівники сприйняли не тільки норми, цінності, ідеї, переконання, вірування і моделі поведінки, що притаманні організації, але й цілі її діяльності. Інтеграція індивідуальних цілей працівників і цілей організації — одна з основних проблем і одночасно одне з провідних завдань управління персоналом. Коли людина стає членом організації, вона погоджується на певний компроміс, а саме надає організації право і можливість управляти нею, контролювати її поведінку в обмін на допомогу в досягненні особистих цілей [54, 332].

Однак, при побудові ефективного мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою працівників менеджери не повинні недооцінювати ролі нематеріальних мотивів і потреб людини. Потрібно мати на увазі, що нетрадиційні підходи до стимулювання праці сприяють задоволенню потреб вищого порядку в - належності і причетності, визнанні і самоствердженні,

підвищують якість трудового життя, сприяють розвитку творчого потенціалу працівників, ведуть до демократизації управління виробництвом.

## **Висновки до I розділу**

В умовах ринкових відносин підвищення уваги до людини в організації, прагнення краще розібратися в детермінантах трудової активності працівників, бажання підвищити дієвість систем стимулювання – все це в значній мірі зумовлює актуальність проблеми мотивації праці. Актуальність ефективної мотивації праці визначається тим, що людина відіграє особливу і головну роль в будь-якому процесі виробництва і тому від того, як вона змотивована на продуктивну працю залежить і результативність діяльності організації. Найефективнішої трудової віддачі від працівника можна чекати лише у тому випадку, коли створені умови для однонаправленості, співпадання, злиття цілей і завдань організації з особистими цілями людини, тобто коли створено дієвий механізм мотивації праці. Ось чому в умовах становлення ринкових відносин проблема спонукання людей до продуктивної праці набуває особливого значення.

В процесі дослідження даної проблеми ми з'ясували, що в загальному розумінні мотивація – це спонукання людей до активної діяльності, яке здійснюється менеджерами та полягає у виробленні мотивів і розробленні стимулів до діяльності для досягнення людиною особистих цілей і цілей організації. Трудова ж мотивація – це один з компонентів всієї мотиваційної системи особистості, який відображає результат задоволення потреб і очікувань людей пов'язаних з працею. Мотивація праці також означає і її стимулювання, тобто створення умов, за яких працівник хоче задовольнити свої потреби, досягнувши раніше встановлених показників. Залежно від того, задоволенню яких потреб сприяють стимули, мотивація може бути матеріальною та нематеріальною. Матеріальна мотивація представлена використанням таких стимулів як заробітна плата, премії, доплати і надбавки, дивіденди, надання пільгових кредитів, оплата відпочинку, страхування тощо. До нематеріальних стимулів належать впливи розраховані на задоволення трудових і статусних потреб працівників – залучення працівників до участі в управлінні, організація їх службового просування,

професійного навчання, підвищення змістовності їх праці, моральне схвалення тощо.

Комплексне застосування різних стимулів, оптимальне поєднання елементів стратегій стимулювання, які спрямовані як на зняття незадоволеності працівників в процесі праці так і на досягнення задоволення від трудової діяльності, формують ефективний механізм мотивації трудової поведінки, який сприяє забезпеченню потреб працівника і цілей організації та активізує до продуктивної діяльності.



## **Розділ II. Аналіз системи трудової мотивації персоналу організації**

### **2.1. Аналіз організації оплати праці як складової матеріальної мотивації, та оцінка її ефективності**

Державний Ощадний банк України – спеціалізована банківська установа Публічного акціонерного товариства. Створений у 1999 році на базі установ Ощадбанку СРСР в Україні, попередником якого з 1922 були Держтрудоощадкаси СРСР. Засновником Ощадбанку є держава в особі Кабінету Міністрів України. Метою діяльності банку є сприяння економічному розвитку України та ощадної справи, одержання прибутку в інтересах банку та його акціонерів.

Тернопільське відділення ПАТ «Державний Ощадний банк України» (далі — Відділення) є відокремленим структурним підрозділом публічного акціонерного товариства «Державний Ощадний банк України», має статусу юридичної особи і здійснює банківську діяльність в інтересах банку.

Державний ощадний банк України вісімнадцять років працює на ринку України є одним із великих системних банків України. Кількість клієнтів банку – більше 2,2 млн., підрозділів, що представляють банк в усіх регіонах понад 1600. Станом на 01 листопада 2017 року діяльність характеризується такими показниками: власний капітал складає - 26,1 млрд. грн.; кредитно-інвестиційний портфель -149 млрд. грн.; обсяг залучених коштів клієнтів -149,1 млрд. грн.; обсяг інших залучень - 43,6 млрд. грн.; кількість банкоматів - 2 930 шт.; кількість торговельних POS-терміналів- 33 083 шт [20].

Асортимент послуг банку понад 300. Перерахуємо основні послуги банку:

1. Розрахункове обслуговування (відкриття, переоформлення рахунку).
2. Касове обслуговування (видача готівки).

3. Перевезення , інкасація готівки і цінностей.
4. Система «Клієнт-Банк» (платежі упродовж операційного дня, інформація щодо руху коштів).
5. Структуроване призначення платежу (прийом та передача кожного платежу таким чином, що дає змогу автоматизувати бухгалтерський облік клієнта).
6. Послуги, що підвищують ефективність роботи з мережею філіалів, для системних клієнтів.
7. Прийом платежів від фізичних осіб по мережі ПАТ «Державний Ощадний банк України» .
8. Обслуговування пластикових карток (випуск, видача готівки та інші).
9. Оренда індивідуальних сейфів.
10. Вкладні та розрахунково-касові операції.
11. Продаж подорожніх та комерційних чеків та видача готівки за ними.
12. Обслуговування кодованих рахунків.
13. Грошові перекази фізичних осіб.
14. Купівля та продаж валют у фізичних осіб.
15. Операції з валютними коштами юридичних осіб.
16. Документальні операції (акредитиви, гарантії, інкасо).
17. Операції з цінними паперами.
18. Депозитарна діяльність.
19. Операції з векселями.
20. Кредитування клієнтів за рахунок коштів банку.
21. Кредитування малого та середнього бізнесу.

#### **Кадрова політика банку.**

Головним у кадровій політиці банку було формування колективів Центрального офісу, дирекцій та філіалів як єдиної злагодженої команди, здатної вирішувати складні завдання сьогодення, робити точні прогнози розвитку ситуації та вживати своєчасних випереджувальних заходів. 2016 -й рік був для банку роком суттєвого вдосконалення організаційної структури

бізнесу, втілення сучасних процедур управління персоналом, відбувалось безперервне підвищення кваліфікації працівників. Банк перейшов на нові організаційну й управлінську моделі та розпочав формування вертикалі операційної підтримки банківського бізнесу. ПАТ «Державний Ощадний банк України» розроблено та реалізовано низку навчальних програм: «Організація планування та управління в банку», «Управління персоналом», «Якість обслуговування клієнтів» навчання за якими пройшли понад 1000 менеджерів середньої ланки дирекції. В банку втілено унікальну систему поповнення кадрового резерву, основною метою якого є відбір кращих студентів вузів для їх майбутнього працевлаштування. В Дніпрі та Києві діють навчальні центри для підвищення кваліфікації персоналу.

Відповідно до концепції кадрової політики впроваджено додаткові види морального та матеріального стимулювання, відпрацьовано механізм рейтингової оцінки структурних підрозділів та ротації керівних кадрів. Банк має значний кадровий потенціал. Розглянемо структуру персоналу Тернопільського ПАТ «Державний Ощадний банк України» яка представлена в таблиці 2.1.

Проаналізувавши таблицю ми можемо зробити висновки, що персонал Тернопільського ПАТ «Державний Ощадний банк України» досить молодий, в основному працівники віком від 26 до 40 років. Жінки становлять 77% персоналу банку. За освітою, приблизно 98% персоналу банку мають вищу і незакінчену вищу освіту. Понад 80% це працівники віком до 40 років.

Таблиця 2.1.

**Структура персоналу Тернопільського ПАТ  
«Державний Ощадний банк України» на 01.01.2017 р. [19]**

Показники	Чисельність працівників, осіб.
За штатом	562
Фактична	530
З них: - за категоріями персоналу:	
керівники підрозділів, головні спеціалісти	171
Спеціалісти	158
Службовці	161
інший персонал	40
- за статтю:	
Чоловіки	122
Жінки	408
- за віком	
20 –25 років	56
26 –30 років	230
31 – 40 років	143
41 – 50 років	67
більше 50 років	34
- за освітою	
Вища	398
незакінчена вища	119
середня спеціальна	10
Середня	3
- за стажем роботи	
до 1 року	34
від 1 до 3 років	70
від 3 до 5 років	65
більше 5 років	361

Стабільність персоналу, продумана кадрова політика у банку – першочергові завдання керівництва. Рух персоналу за 2013-2016 рр подано в таблиці 2.2.

**Рух персоналу Тернопільського ПАТ  
«Держаний Ощадний банк України» за 2013-2016рр. [19]**

<b>Показники</b>	<b>2013р.</b>	<b>2014р.</b>	<b>2015р.</b>	<b>2016р.</b>
Кількість прибулого персоналу, осіб	16	35	38	77
Кількість вибулого персоналу, осіб	6	15	16	10
Переміщення персоналу, осіб	22	23	27	32

Як бачимо з даних таблиці чисельність персоналу банку впродовж останніх років збільшувалася у зв'язку з відкриттям нових відділень.

Як свідчать дослідження, матеріальна мотивація відіграє сьогодні особливу роль в системі спонукання людини до трудової діяльності, оскільки пріоритетне знання в сучасній соціально-економічній ситуації мають економічні інтереси та матеріальні потреби. Виходячи з цього, спочатку розглянемо положення про систему оплати праці працівників Тернопільського ПАТ «Держаний Ощадний банк України», а потім розглянемо стан та методи матеріальної мотивації працівників Ощадбанку, а також чинники від яких вона залежить, а саме, рівень трудових доходів працівників, диференціацію заробітної плати в організації, структури доходу працівників, купівельну спроможність заробітної плати.

Положення про систему оплати праці працівників ПАТ «Державний Ощадний банк України» регламентує порядок формування фонду оплати праці всіх підрозділів центрального офісу, дирекцій та філіалів Ощадбанку і направлене на диференційоване стимулювання праці працівників банку.

Положення про систему оплати праці працівників Ощадбанку, а також зміни та доповнення до нього затверджуються Правлінням банку.

Заробітна плата працівників банку – це винагорода у грошовому виразі, яку за трудовим договором між банком та працівником банк виплачує працівникові за виконану роботу, посадові обов'язки. Розмір заробітної

плати залежить від складності та умов виконання роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та фінансово-господарської діяльності банку.

Визначення структури, розміру, порядку нарахування, виплати заробітної плати працівникам банку проводиться згідно з Положенням про систему оплати праці працівників ПАТ «Державний Ощадний банк України», КЗпП України, Закону України «Про оплату праці» та іншими нормативними актами України.

Загальні витрати банку на оплату праці складаються з витрат на основну та додаткову заробітну плату, інших заохочувальних та компенсаційних виплат, що відносяться до складу витрат банку.

### **Структура заробітної плати**

Основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норм часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Для працівників банку вона встановлюється у вигляді посадових окладів згідно штатного розкладу.

Додаткова заробітна плата – це винагорода за працю понад встановлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій, виплат за вислугу років.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати. До них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства, або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми.

### **Формування та використання основної заробітної плати**

Основна заробітна плата працівника банку визначається як винагорода за виконану ним роботу згідно з трудовим договором укладеним між працівником і банком.

Посадові оклади працівників центрального офісу встановлюються згідно зі штатним розкладом в залежності від посади та структурного підрозділу до якого вони належать, а також в залежності від його стажу роботи за фахом та досвіду роботи.

Для визначення постійної (основної) частини фонду оплати праці працівників дирекцій та філіалів запроваджується система розподілу установ банку на категорії. Категорія установи визначається один раз на рік і затверджується Правлінням банку. Залежно від затвердженої категорії дирекції, філіалу формується тарифна частина фонду оплати праці згідно з визначеними для кожної категорії схеми посадових окладів.

До дирекцій, філіалів доводяться ліміти фонду основної заробітної плати, обчислені за рекомендованими посадовими окладами. Керівники дирекцій, філіалів в межах доведеного фонду встановлюють і затверджують посадові оклади працівників.

Матеріальна мотивація праці Тернопільського ПАТ «Державний Ощадний банк України» базується на використанні таких стимулів:

1.Безпосередньо оплата праці. Це грошові стимули у вигляді заробітної плати, премій, доплат і надбавок та інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

2.Не грошові стимули, які є непрямомо винагородою у формі внутрішньобанківських пільг і послуг.

Визначення основної заробітної плати здійснюється згідно системи посадових окладів керівників, спеціалістів і службовців банку, яка розглядається як система мінімальних окладів. Схема посадових окладів працівників Тернопільського ПАТ « Державний Ощадний банк України» за категоріями та посадами, встановлена з 1.01.2016р, наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

**Схема посадових окладів працівників Тернопільського ПАТ  
«Державний Ощадний банк України» з 1.01.2016р. [19,20]**

Категорія персоналу	Посада	Місячний посадовий оклад, грн.	Коефіцієнт співвідношення до мін. окладу, разів
1	2	3	4
Директорат	Керуючий	12000	3,75
	Заступник керуючого правління	9600	3,00
Головні спеціалісти	Головний економіст	7900	2,47
	Головний бухгалтер	7900	2,47
	Головний юрисконсульт	7800	2,43
Начальники відділів	Начальники відділів:		
	інвестиційних проєктів	6500-7200	2,03-2,25
	фінансового	6500-7200	2,03-2,25
	юридичного	6500-7200	2,03-2,25
	реклами та інформації	6500-7200	2,03-2,25
	контрольно-ревізійного	6500-7200	2,03-2,25
	по роботі з акціонерами	6500-7200	2,03-2,25
	валютнообмінних операцій адміністративно-господарського кадрів	6500-7200	2,02-2,25
Спеціалісти	Старший економіст	5800-6300	1,81-1,97
	Старший експерт	5800-6300	1,81-1,97
	Старший бухгалтер	5800-6300	1,81-1,97
	Старший юрист	5800-6300	1,81-1,97
	Старший референт-перекладач	5800-6300	1,81-1,97
	Економіст з фінансової роботи	5800-6300	1,81-1,97
	Економіст з аналізу	4500-6500	1,41-2,03
	Економіст з праці	4500-6500	1,41-2,03
	Експерт з інвестиційних проєктів	4500-6500	1,41-2,03
	Бухгалтер	4500-6500	1,41-2,03
	Юрист	4500-6500	1,41-2,03
	Інспектор по кадрам	4500-6500	1,41-2,03
	Менеджер з маркетингу	4500-6500	1,41-2,03
Інший персонал	Працівник охорони	3200	
	Водій	3200	

Представлена схема посадових окладів працівників банку передбачає мінімальні та максимальні розміри посадових окладів. Мінімальний оклад



працівників, що виконують в банку найпростішу та некваліфіковану працю (прибиральники), встановлена з урахуванням розміру мінімальної заробітної плати, визначеної державою, та прийнятого в державі розміру доходу, що визначає межу малозабезпеченості.

Так, мінімальний посадовий оклад в Тернопільському ПАТ «Державний Ощадний банк України» становить 3200 грн. Розроблена система окладів є способом диференціації оплати праці за її складністю, кваліфікацією та відповідністю. В результаті аналізу системи посадових окладів персоналу Тернопільського ПАТ «Державний Ощадний банк України» можна зробити такі висновки:

- по-перше, при побудові системи окладів був врахований «поріг відчутності», тобто оптимальна міра перевищення окладу працівників, які виконують більш складну і відповідальну роботу, над окладами працівників, що займають нижчі кваліфікаційні посади. Так, оклади в межах «вилки» старших економістів, бухгалтерів, експертів, юристів перевищують оклади економістів (бухгалтерів, експертів, юристів) на 30%.

- по-друге, в системі посадових окладів спостерігається прогресивне зростання окладів з підвищенням складності посадових обов'язків працівників. Про це також свідчить зростання різниці між окладами працівників сумісних кваліфікацій, що було розглянуте вище. Така побудова окладів дозволяє здійснювати однакову оплату за працю однакової складності, не породжуючи зрівнялівки;

- по-третє, рівень диференціації посадових окладів в Тернопільському ПАТ «Державний Ощадний банк України» на початок 2017 року становив 1:3,75 тобто оклад Керуючого Ощадбанку майже у чотири рази перевищує оклад працівника, що виконує найпростішу некваліфіковану роботу дані подані нами в таблиці 2.4.).

Таблиця 2.4.

**Співвідношення максимального та мінімального посадових  
окладів Тернопільського ПАТ «Державний Ощадний банк України»  
за 2013-2017 роки [19,20]**

Показники	2013	2014	2015	2016	2017
Місячний посадовий оклад працівника, що виконує найпростішу некваліфіковану працю (прибиральника), грн.	<b>1600</b>	<b>1700</b>	<b>1900</b>	<b>2000</b>	<b>3200</b>
Місячний посадовий оклад Керуючого банку, грн.	<b>6500</b>	<b>8500</b>	<b>8500</b>	<b>9800</b>	<b>12000</b>
Співвідношення максимального і мінімального посадових окладів, раз.	<b>4,06</b>	<b>5,00</b>	<b>4,47</b>	<b>4,9</b>	<b>3,75</b>

Як свідчать дані таблиці 2.4., діапазон в оплаті праці керуючого та некваліфікованого працівника залишався протягом чотирьох років на рівні від 4 до 5 а у 2017 році знизився до 3,75 у зв'язку з підвищенням мінімальної заробітної плати до 3200 грн. Це зумовлено зростанням тарифної частини заробітку некваліфікованих працівників в порівнянні з тарифною частиною заробітної плати вищого керівництва. Отже, побудована система посадових окладів працівників Тернопільського ПАТ « Державний Ощадний банк України» зацікавлює керівництво виконувати більш відповідальну роботу, якою є управлінська діяльність, а підлеглих – у професійно-кваліфікаційному зростанні.

Система посадових окладів розглядається як система мінімальних окладів, що враховують кваліфікацію, складність і відповідальність праці. Фактичний оклад працівника банку може бути вищим за мінімальний (в межах «вилки») з урахуванням його ділових якостей, заслуг, завантаженості, напруженості праці та стажу роботи за спеціальністю, а також результативності його праці. Так, з метою найповнішого та найточнішого врахування реального виконання працівником своїх трудових обов'язків здійснюється оцінка результатів його праці.

Розглянувши основи побудови системи оплати праці Тернопільського ПАТ « Державний Ощадний банк України», перейдемо до такого чинника матеріальної мотивації, як рівень трудового доходу конкретного працівника. Оскільки трудовий дохід працівника є заробітною платою, яку він отримує в результаті реалізації здатності до праці, то він значною мірою визначає можливість повноцінного відтворення робочої сили, а відтак і силу мотивації до праці. Так, середньомісячна заробітна плата одного працівника в Тернопільському ПАТ « Державний Ощадний банк України» у 2017 становила 6002 грн. Найразючішим видалося зростання заробітної плати у сфері фінансування, кредитування і страхування. У 2017 році (жовтні) заробітна плата у цих галузях по Україні становила 17185 грн. Деякою мірою це пов'язано із зростаючим значенням фінансово-банківської діяльності для розвитку нової економіки.

Розглянемо середньомісячну заробітну плату працівників Тернопільського ПАТ «Державний Ощадний банк України».

Таблиця 2.5.

**Середньомісячна заробітна плата працівників Тернопільського ПАТ « Державний Ощадний банк України» за категоріями персоналу у 2015-2017 рр. [19,20]**

Категорії персоналу	Середньомісячна заробітна плата (грн.)		
	2015р.	2016р.	2017р.
Керуючий	8500	9800	12000
Керівники підрозділів, головні спеціалісти	6400	6600	7100
Спеціалісти	5000	5200	5800
Службовці	4900	5150	5850
Інший персонал	2530	2700	3400

Постійне підвищення рівня заробітної плати, яка є трудовим доходом працівників Ощадбанку, сприяє повнішому задоволенню матеріальних потреб, регулює поведінку працівників шляхом зняття незадоволеності в

низькому рівні оплати праці, підвищує ефективність їх діяльності, що знаходить відображення у рості показників результативності діяльності банку в цілому.

Важливим чинником мотивації є також рівень диференціації доходів працівників. Цей фактор справляє значний вплив на поведінку людини, оскільки, з одного боку, повинен відображатися в найточнішій оцінці індивідуального внеску працівника, а з іншого – забезпечувати справедливий розподіл доходів в організації відповідно до кваліфікації праці та її результативності.

Важливим фактором матеріальної мотивації праці є купівельна спроможність заробітної плати працівників.

Індексація доходів працівників Ощадбанку проводиться за темпом зростання курсу долара США, встановленим НБУ, щоквартально виходячи з результатів господарської діяльності. Це зміцнює соціальні гарантії в сфері оплати праці, захищає заробітну плату від інфляції, що дає відчуття працівникам, що керівництво банку проявляє турботу про них.

Одним з факторів матеріальної мотивації праці є наявність залежності заробітної плати від кількості, якості, результативності праці, та відчуття працівниками цієї залежності. Для оцінки наявності цієї залежності розглянемо структуру заробітної плати працівників Тернопільського ПАТ «Держаний Ощадний банк України». Структура середньої заробітної плати банку наведена в таблиці 2.6.

За даними останньої, у 2015-2016 роках основна частина заробітної плати в банку склала 48%, причому у 2017 році вона постійно збільшувалась. Одночасно питома вага надтарифної частини заробітку (додаткової заробітної плати) в середньомісячній заробітній платі становила 46%. Питома вага заохочувальних і компенсаційних виплат в середньому заробітку склала у 2015-2016 роках 6%. Таким чином, відчувається зміна структури заробітку працівників банку: зменшення його основної частини та зростання змінної.

**Структура заробітної плати працівників Тернопільського ПАТ  
«Держаний Ощадний банк України» у 2015-2017 рр. [19,20], (грн.)**

<b>Показники</b>	<b>2015р</b>	<b>2016р</b>	<b>2017р</b>
Фонд заробітної плати, у тому числі:	30482400	32004000	38172720
Фонд основної заробітної плати	14631552	15361920	18895496
Фонд додаткової заробітної плати	14021904	14721840	17177724
Інші заохочувальні і компенсаційні виплати	1828944	1920240	2099500

Хоча питома вага тарифу в заробітній платі в банку не досягла критичної межі (50%) у 2017 році, коли диференціація майже відірвана від основних економічних показників складності, інтенсивності, відповідальності праці, така тенденція може справляти негативний вплив на мотивацію працівників. Зниження стимулюючої ролі основної заробітної плати пов'язане саме із зниженням частки тарифу, оскільки в цьому випадку рівень заробітної плати визначають елементи, які більше пов'язані з діяльністю організації в цілому, ніж конкретного працівника. Проте, на думку дослідників, за сучасного стану економіки прийнятною є частка тарифу в середній заробітній платі на рівні 65-70%, тому таке її значення в Ощадбанку не є виключенням і є допустимим. З іншого боку, зростання змінної частини заробітку свідчить про покращення показників результативності роботи банку в цілому.

Таким чином, аналіз системи оплати праці в Ощадбанку дозволяє зробити висновок, що заробітна плата в банку виконує притаманні їй відтворювальну, стимулюючу та соціальну функції. Так, зростання заробітної плати, яке постійно відбувається в банку, значно покращує доходи працівників та сприяє задоволенню матеріальних їх потреб і за діяння потреб вищого рівня. Заробітна плата стимулює кількість, якість і результативність праці шляхом оптимальної диференціації, яка, не

породжуючи зрівнялівки, забезпечує справедливий розподіл трудових доходів в банку. Доповнюючись щоквартальною індексацією, своєчасністю та повнотою виплати, система оплати праці, побудована в Ощадбанку, здатна залучити і утримувати висококваліфікований персонал, стимулювати його підвищувати свій професійно-кваліфікаційний рівень, підвищувати рівень виконання ним своїх обов'язків та готовність працювати з повною віддачею.

## **2.2. Оцінка системи преміювання персоналу, ефективність застосування доплат і надбавок, як елементів стимулювання праці**

Розглянувши ефективність організації основної оплати праці, а також її роль в механізмі матеріальної мотивації управління трудовою поведінкою працівників, необхідно оцінити ефективність організації додаткової оплати праці в ПАТ «Державний Ощадний банк України».

Додаткова оплата працівників банку залежить від результатів господарської діяльності банку в цілому, та встановлюється у вигляді премій, доплат і надбавок, а також інших стимулюючих виплат. Джерелом додаткової оплати праці персоналу банку є чистий прибуток, отриманий в результаті господарської діяльності.

З метою посилення матеріальної зацікавленості працівників ПАТ «Державний Ощадний банк України» у високопродуктивній праці, розвитку творчої активності, подальшого розвитку банківської справи, розширення переліку послуг і поліпшення їх якості встановлюється преміальна частина фонду оплати праці, яка є складовою частиною загального фонду оплати праці.

Загальна сума коштів, яка спрямовується на преміювання, визначається у розмірі коефіцієнтів, доведених окремим рішенням Правління банку, виходячи з фактично отриманого чистого прибутку. Керівники обласних дирекцій і філіалів самостійно визначають розміри премій для підпорядкованих філіалів, в межах доведених коефіцієнтів.

Види преміювання:

- поточне преміювання за основні фінансові показники діяльності банку за звітній період;
- премії за виконання особливо важливих завдань;
- премії працівникам окремих підрозділів в межах економії фонду заробітної плати цього підрозділу;
- премії до свят, ювілеїв (за рішенням Правління банку);

- поточні премії штатним працівникам відділу кредитування мікро і малого підприємства управління проектного кредитування і зовнішньоекономічних відносин кредитного департаменту.

Загальними показниками та умовами для поточного преміювання працівників банку є:

- фактично отриманий чистий прибуток (після сплати податків);
- виконання контрольних показників бюджету установи банку;
- відсутність штрафних санкцій з боку регіональних управлінь НБУ, Державної податкової адміністрації та претензій Центрального офісу за дотриманням встановлених нормативів та лімітів;
- повнота формування резервів по активних операціях;
- своєчасне подання достовірної бухгалтерської та статистичної звітності в державні установи та Центральний офіс;
- забезпечення збереження грошей та інших цінностей в сховищах банку;
- відсутність приросту дебіторської заборгованості установи банку.

Підставою для преміювання є – дані бухгалтерської і статистичної звітності, а також дані оперативного обліку, перевірок і обстежень.

Керівники структурних підрозділів Центрального офісу можуть вносити на розгляд Правління пропозиції про депреміювання керівників дирекцій (філіалів) за недотримання чинного законодавства, нормативних актів НБУ, вказівок (розпоряджень) Центрального офісу банку за підсумками аудиторських перевірок, службових розслідувань, тощо.

Премія за основні результати роботи згідно наказу нараховується працівникам банку за фактично відпрацьований час на посадові оклади з урахуванням доплат і надбавок. При цьому в фактично відпрацьований час включається час основної роботи, перебування в службових відрядженнях, на курсах підвищення кваліфікації. Премія за основні фінансові результати нараховується щомісячно і підлягає виплаті протягом наступного звітного періоду.



Працівникам, які працювали неповний місяць (квартал) у зв'язку з призовом на службу у Збройні Сили України, переведенням на іншу роботу, вступом до навчального закладу, виходом на пенсію, звільненням по скороченню штатів або за іншими поважними причинами, виплата премій проводиться за фактично відпрацьований час у розрахунковому періоді.

Працівник може бути позбавлений премії повністю або частково за порушення виробничих, технологічних, банківських інструкцій чи інших порушень, перелік яких встановлюється в цьому пункті:

- порушення правил внутрішнього трудового розпорядку;
- порушення діючих правил та інструкцій здійснення банківських операцій;
- невиконання чи неналежне виконання посадових обов'язків;
- надходження на працівника обґрунтованих скарг;
- спричинення матеріальної чи моральної шкоди банку з вини працівника;
- невиконання розпоряджень керівника;
- використання майна банку в особистих цілях;
- притягнення працівника до кримінальної відповідальності;
- недоліки у веденні документації, обліку чи звітності, організації роботи.

До особливо важливих виробничих завдань відносяться виплати, які наносять одноразовий характер у зв'язку з виконанням спеціальних термінових робіт. Обсяг, зміст завдання, строки його виконання, конкретні виконавці і сума премій затверджуються наказом керівника установи банку. Сума премії встановлюється в залежності від обсягу, складності, терміновості робіт і умов їх виконання.

Умовами виплати премій є наявність економії по фонду заробітної плати структурного підрозділу по відношенню до затвердженого фонду заробітної плати. Премія в межах економії по фонду заробітної плати

виплачується працівникам які проявили творчу активність в розробці нових банківських послуг та поліпшення якості надання банківських послуг.

Згідно з Положенням «Про організацію преміювання працівників ПАТ « Державний Ощадний банк України», виплата премій здійснюється щокварталу після підведення підсумків господарської діяльності за звітній період.

В результаті обліку і аналізу визначається рівень виконання умов і показників преміювання окремими підрозділами і на основі цього Правління Ощадбанку встановлює абсолютний розмір премій (або відносне її значення) на основі фіксованого проценту від прибутку. Розподіл премії в межах загальної нарахованої суми між підрозділами та працівниками підрозділу здійснюється на основі оцінки трудового внеску кожного підрозділу або працівника в загальні результати. Оцінка трудового внеску кожного працівника здійснюється його безпосереднім керівником шляхом заповнення ним оціночного листа, в якому визначається коефіцієнт трудової участі (КТУ).

За виконання працівником своїх посадових обов'язків при відсутності зауважень йому встановлюється коефіцієнт, рівний 1. Показниками підвищення КТУ в Ощадбанку є:

- висока якість виконання посадових обов'язків;
- оперативне і якісне виконання завдань керівництва, які виходять за межі передбачених посадових обов'язків;
- ініціатива в обґрунтуванні нового стратегічного напрямку діяльності товариства;
- ініціатива у залученні на пільгових для товариства умовах джерел матеріальних і фінансових ресурсів;
- забезпечення значної економії ресурсів в процесі реалізації інвестиційних проектів;

- ефективний захист комерційних інтересів, який забезпечив прийняття сприятливих для товариства рішень в стосунках з державними та комерційними структурами;

- впровадження передового досвіду, який забезпечує зростання прибутку.

По кожному з показників встановлюється розмір підвищення КТУ в залежності від їх важливості, починаючи з 0,01. Максимальне збільшення КТУ може складати 1. Показниками зниження КТУ в Ощадбанку є:

- недоліки або помилки в роботі, які викликали зниження розміру прибутку або збитки для банку;

- несвоєчасне виконання завдань керівництва без поважних причин;

- ненавмисне розголошення відомостей про діяльність банку, які складають предмет його комерційної таємниці;

- окремі порушення правил внутрішнього трудового розпорядку.

Зниження КТУ починається з – 0,01. Максимальний розмір зниження може бути не більше 0,2. Таким чином, КТУ працівника може коливатись від 0,8 до 2, та є основою прийняття рішення про збільшення (зниження) розміру заробітної плати, визначення форм і розмірів преміювання та інших виплат.

Оцінка трудового внеску працівника товариства створює можливість задовольнити потреби людини в справедливій оцінці її праці, поведінки, результатів діяльності. Вона відіграє важливу мотивуючу роль, оскільки, породжуючи в людині переживання успіху або невдачі, підтверджуючи правильність або неправильність вибраної поведінки, спонукає людину в напрямку діяльності по досягненню цілей товариства.

Аналіз діючої в Тернопільському ПАТ « Держаний Ощадний банк України» системи преміювання дозволяє зробити такі висновки:

- по-перше, до переліку працівників, які підлягають преміюванню, включені всі категорії персоналу, незалежно від того, чи можуть вони своїми зусиллями безпосередньо вплинути на поліпшення показників преміювання. Це може бути доповнюючим фактором для окремих працівників, адже

результат діяльності банку – це підсумок роботи всього колективу, а один працівник може користуватись його здобутками, не докладаючи особливих зусиль;

- по-друге, «вузьким» місцем такої преміальної системи є те, що не розроблені нормативи преміювання за кожний процент (пункт) покращення показників в порівнянні з їх рівнем в попередньому кварталі. При визначенні розміру премій враховується лише покращення показників преміювання взагалі (зростання прибутку, зниження валових витрат), а не конкретна величина їх покращення. Таким чином, відсутній видимий зв'язок між ступенем покращення результатів діяльності банку та розмірами премій;

- по-третє, показники преміювання в Ощадбанк є показниками, які відображають в основному результати роботи банку в цілому. Не розроблено систему умов і показників преміювання для окремих підрозділів, що знову ж таки призводить до того, що окремих працівників не розуміє своєї ролі в досягненні кінцевих результатів діяльності та за що саме він отримує премію;

- по-четверте, чинником – демотиватором є і те, що премія виплачується регулярно (щокварталу), що породжує у працівників ефект звикання та перетворюється для них у стабільну форму виплат; звикнувши регулярно отримувати премію, працівники розглядають її як частину свого постійного доходу, на який ніби то мають право;

- по-п'яте, позитивним моментом у цій системі досить суб'єктивного визначення розміру премій для підрозділу є те, що всередині нього її розподіл здійснюється на основі коефіцієнту трудової участі кожного працівника. При цьому визначенні показники його зростання та зниження, тобто до виконавців доведені показники їх особистої роботи та спосіб їх перетворення в матеріальну винагороду.

Розміри преміювання в Тернопільському ПАТ « Держаний Ощадний банк України» впродовж 2015-2017 рр. були не досить високими. Динаміку додаткового фонду оплати праці та преміального фонду в банку можна прослідкувати за даними таблиці 2.7.

**Структура додаткового фонду оплати праці в Тернопільського ПАТ  
«Держаний Ощадний банк України» впродовж 2015-2017 р.р. [19, 20, 29](  
гривень)**

Показники	2015	2016	2017
Додатковий фонд оплати праці у тому числі :	14021904	14721840	17177724
Премії включаючи премії до ювілею	2734272	2870759	3435546
Надбавки	9885442	10378897	12024406
Інші виплати (оплата праці у вихідні та святкові дні, щорічних та додаткових відпусток, навчальних відпусток тощо)	1402190	1472184	1717772

Так, за даними таблиці 2.7., у 2017 році сума нарахованих премій складала 3435,5 тис. грн., що на 20% більше, ніж у 2016 році. У 2017 році преміальний фонд склав майже 20% фонду додаткової оплати праці. Зростання розмірів премій та надбавок в умовах орієнтації більшості персоналу на матеріальні блага справляє значний мотивуючий вплив.

Отже, аналіз діючої в банку системи преміювання дозволяє зробити висновок про недостатню розробленість умов і показників преміювання окремих функціональних підрозділів і служб. Такі організаційно методичні недоліки роблять цю преміальну систему схожою на систему участі у прибутках, яка передбачає зняття у загальний казан відсотку від доходів банку та розподіл його між працівниками. За такого підходу, працівники, що отримують винагороду, не завжди знають, як саме вони допомогли збільшити доходи банку, і це навряд чи буде мотивувати їх дії. До того ж звичка регулярно отримувати надбавку до заробітку веде до того, що працівники починають розраховувати на неї, як на частину свого постійного доходу, на яку ніби то мають право. Така преміальна система хоча й не спрямована на мотивацію окремого працівника, все ж таки має переваги. Вона створює атмосферу залучення працівників до інтересів

банку, покращує їх матеріальний стан, зменшує напруженість в трудових відносинах, сприяє скороченню плинності кадрів, оскільки банк може інвестувати у наявний людський капітал та не боятися звільнень висококваліфікованих спеціалістів.

Аналіз ефективності організації додаткової оплати праці передбачає вивчення та оцінку ефективності застосування доплат і надбавок Ощадбанку.

Доплати і надбавки в Тернопільському ПАТ « Держаний Ощадний банк України» встановлюються у відсотках до посадового окладу і виплачуються при отриманні банком в звітному періоді прибутку. У такий спосіб забезпечується спрямованість системи мотивації праці на реалізацію основної фінансової мети банку – отримання встановленого прибутку.

Залучення нових висококваліфікованих кадрів, утримання наявних, розвиток їх здібностей в Ощадбанку здійснюється також за допомогою додаткових стимулів, тобто через підвищення додатковості доплат і надбавок. Види доплат і надбавок, встановлені Правлінням ПАТ «Державний Ощадний банк України» відображені в таблиці 2.8 [19,20,29].

Доплати, що застосовуються в товаристві, мають водночас і стимулюючий, і компенсуючий характер. У 2017 році доплати за суміщення посад становили 50% окладу. Такі доплати отримували, наприклад, спеціаліст, що займає посаду інженера-електронщика, та суміщував посаду інженера програміста.

**Доплати і надбавки до посадових окладів працівників, що застосовуються в Тернопільському ПАТ «Державний Ощадний банк України» у 2017 році [19, 20, 29]**

Назва	Розміри, діючі ПАТ «Державний Ощадний банк України»
<p><i>Доплати</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- за суміщення посад</li> <li>- за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників</li> </ul>	<p>50% окладу за суміщуваними посадами</p> <p>50% окладу відсутнього працівника</p>
<p><i>Надбавки</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- за високі досягнення в праці</li> </ul>	<p>в залежності від стажу роботи на даній посаді:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>від 1 до 3 років – 25%</li> <li>від 3 до 5 років – 40%</li> <li>від 5 років – 50%</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>за виконання особливо важливої чи особливо термінової роботи на час її виконання</li> </ul>	<p>30% окладу</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>за знання й використанні в роботі іноземних мов</li> </ul>	<p>10% окладу</p>

Застосування такої доплати було доцільним, оскільки дозволило здійснювати діяльність меншою кількістю працівників через наявність вакансій на ці посади, що принесло певну економію витрат на оплату праці.

Доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника становила у 2017 році 50% від окладу за посадою відсутнього працівника (на період хвороби, щорічної, навчальної або відпустки по догляду за дитиною тощо). Таким чином забезпечувалося стимулювання працівників у якісному та своєчасному виконанні покладених на них обов'язків.

Надбавки, що застосовуються в Ощадбанку, пов'язані з якістю роботи конкретного працівника та мають чітко виражений стимулюючий характер.

Надбавка за високі досягнення в праці у 2017 році встановлювалась керівникам вищої ланки управління, начальникам окремих структурних підрозділів та головним спеціалістам, тобто тим працівникам, які можуть

найбільше впливати на поліпшення показників діяльності банку в цілому. Така надбавка встановлюється на основі особистих звітів даних працівників, поточної оцінки та оціночного листа, що заповнюється їх безпосередніми керівниками.

Надбавки за виконання особливо важливої чи особливо термінової роботи на час її виконання встановлюється з метою концентрації зусиль фахівців для роботи над найважливішими проблемами функціонування банку та прискорення їх вирішення.

Надбавки за знання й використання в роботі іноземних мов нараховувалася, наприклад, старшому референту-перекладачу, головному експерту та юрисконсульту, референтам і становила 10% посадового окладу.

Динаміку суми коштів, спрямованих на виплату надбавок у 2015-2017рр., можна простежити за даними таблиць 2.7. – 2.8 так, у 2017 році сума нарахованих надбавок в абсолютному виразі в порівнянні з 2016 роком зросла на 1645,5 тис. грн.

Сума виплачених у 2017 році надбавок на 22% більше, ніж у 2015 році.

Застосування надбавок справляє значний стимулюючий вплив, оскільки, по-перше, з'являється можливість об'єктивно оцінити трудові зусилля конкретних спеціалістів і спонукати їх до виконання найскладніших й найвідповідальніших робіт. По-друге, спеціалістам, внесок яких у результати роботи виявляється найбільшим, надається й вища оплата. Як ми бачимо, розміри доплат і надбавок в Ощадбанку встановлені з урахуванням «порогу відчутності», що сприймаються працівником як винагорода, адекватна додатково затраченим зусиллям. Це є додатковим матеріальним стимулом, оскільки вказує працівникові зв'язок між додатковим трудовим внеском та задоволенням матеріальних потреб і спонукає його до виконання найскладнішої та найвідповідальнішої роботи.

Система матеріальної мотивації праці в Ощадбанку передбачає використання не тільки суто грошових стимулів для спонукання працівників до певної поведінки, а й не грошових матеріальних стимулів. Використання



цих стимулів спрямоване на задоволення найсуттєвіших потреб працівників – достатку, задоволення соціально-побутових нужд, стабільності, безпеки, а також на забезпечення певного психологічного впливу.

Методи негрошового стимулювання працівників в Ощадбанку представлені системою добровільних соціально-економічних пільг, послуг та гарантій банку працівникам, тобто системою так званих «внутрішньобанківських» пільг. Вони спрямовані на забезпечення соціального захисту працюючих, посилення матеріальної мотивації праці та, по суті, доповнюють виконання тих зобов'язань, які традиційно належать заробітній платі.

Рішення про надання послуг, їх види та категорії працівників, яким вони надаються, приймає Правління ПАТ « Державний Ощадний банк України». Аналіз нормативної документації та звітності дозволив визначити такі види добровільних соціально-економічних послуг працівникам, що надаються банком:

- 1) Страхування життя та здоров'я працівників. За бажанням працівника на частину розміру встановленого йому посадового окладу банк може укласти угоди страхування життя та здоров'я працівника (на строк від 1-го місяця). Умови страхування і розміри страхових сум узгоджуються з працівником раз у квартал. Витрати на страхування життя і здоров'я працівників несе банк.

- 2) Оплата санаторно-курортного лікування. Банк укладає угоди із санаторіями, будинками відпочинку, які надають послуги по лікуванню та профілактику захворювань, та повністю або частково оплачує працівникам вартість такого обслуговування. Також можлива повна або часткова оплата працівникам банку туристичних путівок. Такі послуги надаються в окремих випадках у якості преміювання за високі досягнення в праці або за підсумками року. При цьому встановлюється розмір вартості путівок, який може бути відшкодовано за даних фінансових можливостей банку, та періодичність надання послуг працівникам.

3) Здешевлення вартості харчування працівників в буфеті банку протягом обідньої перерви. На основі договорів про співробітництво із закладами громадського харчування банк здійснює закупівлю комплексних обідів за цінами, що не включають ресторанних націнок. Таким чином всі працівники банку мають можливість купувати свіжу, смачну та якісну їжу за цінами, значно нижчими від цін у будь якого з пунктів харчування, не виходячи на обідню перерву з приміщення банку. Надання таких послуг підіймає рівень побутового обслуговування працівників на значно вищій щабель, дозволяє почуватися їм зручно та відчувати турботу про їх комфорт з боку керівництва.

4) Надання безпроцентних позик працівникам. Позики надаються на оздоровлення та лікування; навчання; для господарських потреб – ремонт квартир, придбання житла, будівництво садових будинків тощо строком до одного року у розмірах, визначених Правлінням.

5) Оплата навчання в навчальних закладах дітей працівників. Такі послуги надаються в окремих випадках тим працівникам, чії трудові заслуги перед банком є досить значними і хто своєю працею безпосередньо впливає на результативність діяльності банку в цілому.

6) Заохочення в зв'язку з особистими святами працівників (в основному в зв'язку з ювілеями) та загальними святами. Як правило такі заохочення мають вигляд цінних подарунків.

7) Матеріальна допомога. Надається працівникам на оздоровчі та лікувальні цілі, в разі втрати близьких тощо.

8) Заохочення, що мають суто індивідуальний характер. Це щомісячне забезпечення проїзними квитками на певний вид міського транспорту, оплата передплати на газети, журнали до певної кількості видань тощо.

Наведені пільги та послуги банку працівникам є дієвими матеріально-не грошовими стимулами з елементами соціального захисту. Вони є ефективними елементами матеріальної мотивації, оскільки дозволяють

задовольнити потреби матеріального існування працівників, потреби в безпеці в умовах нестабільності, потреби в причетності до справ банку, а також в увазі і турботі з боку менеджерів.

Надання банком внутрішньобанківських пільг є елементом соціальної політики і розглядається як благодійництво банку. Орієнтовані на працівників соціальні пільги допомагають приводити у відповідність бажання працівників з цілями банку, підвищувати готовність працівників працювати, соціально захищають їх, заохочують власну ініціативу працівника при вирішенні його проблем та покращують атмосферу в банку.

### **2.3. Механізм нематеріального заохочення працівників**

Механізм управління трудовою поведінкою працівників ПАТ «Державний Ощадний банк України» передбачає не тільки використання матеріальних стимулів, а й апелювання до трудових і статусних потреб та використання для їх реалізації відповідних стимулів. Позитивного значення процес мотивації набуває тоді, коли включені в дію найсуттєвіші збудники – мотиватори, тобто такі фактори як зміст роботи, просування по службі, визнання та повага, відчуття причетності до справ банку, можливість самореалізації через працю.

До елементів системи нематеріальної мотивації Тернопільського ПАТ «Державний Ощадний банк України» належать впливи і стимули, які розраховані на соціальні, моральні та творчі потреби працівників. Аналіз організації праці та управління персоналом банку засвідчив застосування таких основних методів нематеріальної мотивації:

- 1) професійно-кваліфікаційний розвиток персоналу;
- 2) залучення працівників до управління справами банку;
- 3) нагородження Знаком за особливі трудові заслуги.

На задоволення потреб працівників у самореалізації, просуванні по службі, певному соціальному статусі спрямована система професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу банку. Вона передбачає підвищення кваліфікації працівників шляхом навчання їх на курсах з конкретної тематики в спеціальних навчальних центрах, школах бізнесу, вузах, навчальних закладах системи підвищення кваліфікації кадрів, стажування тощо.

Становлення нової економіки – економіки знань в Україні обумовило докорінні зміни в банківській системі: з'явилися нові нетрадиційні форми діяльності банків, урізноманітнилися види операцій та послуг, впроваджуються прогресивні інформаційні технології. Це вимагає нових

підходів до організації підготовки фахівців та кардинального оновлення змісту банківської освіти в цілому.

Нові підходи щодо змісту та організації підготовки банківських фахівців ґрунтуються на положеннях Конституції України, Закону України «Про освіту» та чинного законодавства.

Концепція підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців для банківської системи України визначає стратегічні напрями формування кваліфікованого кадрового потенціалу.

Підвищення кваліфікації працівників Тернопільського ПАТ «Держаний Ощадний банк України» спрямоване на підвищення рівня компетентності працівників, їх ділової ініціативи, оволодіння повними методами роботи та новими технологіями, сучасним економічним мисленням.

Система підвищення кваліфікації працівників Ощадбанку включає такі види навчання, як:

- самостійне навчання (самоосвіта);
- участь в семінарах з тем по спеціальних видах трудової діяльності;
- короткострокове навчання в навчальних закладах;
- стажування.

Самоосвіта є службовим обов'язком кожного працівника банку. Вона є постійною і систематичною і складається з вивчення передового досвіду діяльності фінансово-банківських установ, досягнень науки і техніки, організації роботи і управління; вивчення вітчизняної та зарубіжної літератури з питань своєї трудової діяльності.

Найбільш поширеною формою підвищення кваліфікації працівників банку є їх участь у семінарах і конференціях, постійно організовуваних передовими установами і організаціями галузі самостійно або за участю іноземних фірм, корпорацій банків, а також вузами. Працівники беруть участь у семінарах, присвячених проблемам інвестування, банківських операцій, права, торгівлі цінними паперами, кредитування, оподаткування, реклами, бухгалтерського обліку, лізингу тощо.

Визначення потреби у короткостроковому навчанні здійснюється шляхом порівняння знань і навичок, які необхідні для певного виду трудової діяльності, та знань і навичок, якими володіє працівник. Такий вид навчання здійснюється в різноманітних навчальних центрах, школах бізнесу, вузах, закладах системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. Так, в міру необхідності окремі працівники направляються на різноманітні курси як з метою підвищення їх кваліфікації, так і з метою набуття ними нових знань та навичок з певного виду спеціальної трудової діяльності, яка необхідна банку для реалізації напрямків своєї діяльності. Зокрема, у 2017 році декілька співробітників департаменту валютно обмінних операцій та роботи з філіями проходили 3-х місячне навчання в одному з Київських навчальних центрів по курсу «Торгівля цінними паперами» на здобуття сертифікату, що дає право на здійснення операцій з ними; декілька співробітників бухгалтерії були направлені на 2-х місячне навчання по курсу «Міжнародна система бухгалтерського обліку»; працівник юридичного відділу протягом 1.5 місяці слухав курс «Правове забезпечення господарської діяльності». Подібне професійне навчання працівники банку проходять без відриву від роботи.

Стажування як форма професійного навчання працівників є менш поширеною, оскільки є найдорожчим видом навчання. Його проходять керівні кадри ПАТ «Державний Ощадний банк України» головним чином в іноземних компаніях, які є партнерами банку. Таким чином працівники, що проходять стажування, освоюють найкращий високоефективний досвід організації праці і управління в певній сфері діяльності з метою його впровадження в банку.

Отже, незважаючи на те, що 73,5% працівників ПАТ «Державний Ощадний банк України» мають вищу освіту, керівництво продовжує вживати заходи щодо їх професійного навчання та підвищення кваліфікації.

Система підвищення інтелектуального рівня та професійних знань працівників банку допомагає їм у реалізації трудових і статусних потреб, які є пріоритетними в порівнянні із первинними, - потреб у професійному

вдосконаленні, підвищенні освітнього і культурного рівня, самовираженні тощо.

Одним з методів нематеріальної мотивації праці персоналу Ощадбанку є залучення його до управління справами банку, що справляє значний вплив на трудову поведінку персоналу, оскільки сприяє повнішому задоволенню статусних потреб причетності, відповідальності тощо.

Партнерство та демократизація стосунків між керівництвом та підлеглим йому персоналом в Ощадбанку проявляється у:

- залучення працівників до визначення цілей, які їм належить досягти, і завдань, що потребують вирішення;
- залучення працівників до роботи органів управління;
- залучення працівників до участі у прибутках і капіталі банку.

Демократичність управління в банку демонструє той факт, що в процесі реалізації певних управлінських рішень трудовому колективу надається право визначення соціально-економічних завдань і цілей, необхідних для досягнення певного результату, способів і методів їх досягнення. До того ж перед впровадженням певного управлінського рішення, яке стосується питань організації праці персоналу, її оплати, навчання, соціально-побутового обслуговування тощо, вище керівництво проводить опитування членів трудового колективу на предмет доцільності, необхідності нововведень. Так, наприклад, при визначенні складу соціально-економічних пільг і послуг банку працівникам, проводилось анкетне опитування працівників, в результаті чого перелік цих послуг був сформований із запропонованих працівниками, визначені розміри та періодичність надання.

Участь працівників ПАТ «Державний Ощадний банк України» у роботі органів управління проявляється у залученні їх до роботи Ради директорів та Правління банку. Так, з метою вивчення пропозицій працівників з питань соціально-економічного розвитку банку до роботи Ради директорів та Правління можуть залучатися провідні фахівці різних

функціональних підрозділів банку. При цьому в складі Ради директорів вони можуть брати участь у вирішенні таких питань, як:

- попередня експертиза проектів, що пропонуються для реалізації Ощадбанком ;
- визначення основних напрямків фінансової політики банку;
- прийняття рішення про додатковий випуск або обмін акцій банку тощо.

У складі Правління провідні фахівці різних сфер практичної діяльності банку беруть участь у вирішенні таких питань, як:

- підготовка пропозицій по організації виплат дивідендів;
- затвердження планів роботи банку та його внутрішніх документів;
- визначення видів пільг і послуг працівникам і акціонерам;
- створення, реорганізація та ліквідація філій;
- визначення організаційної структури управління банком.

Дійовою формою участі працівників в управлінні банком є щоквартальні Збори трудового колективу. При цьому кожен член трудового колективу забезпечується всією необхідною інформацією, яка стосується діяльності банку та має можливість обговорити з роботодавцем питання соціально-економічних завдань перспективного, поточного, оперативного характеру, внести пропозиції та висловити свою думку стосовно економічних, соціальних, кадрових та інших проблем.

Методом нематеріальної мотивації трудової поведінки працівників банку є і їх моральне заохочення, яке виступає у формі нагородження працівників відзнаками ПАТ «Державний Ощадний банк України». Згідно «Статуту відзнак» Відзнаками (або Знаками) нагороджуються працівники банку за особливі трудові внески, які сприяють його розвитку, нарощенню фінансової потужності та затвердженню авторитету новими досягненнями на ринку.



Нагородження Знаками є формою визнання заслуг і внеску працівників в діяльність банку, що сприяє задоволенню їх потреб у повазі з боку колег і керівників, моральному схваленні, визнанні як фахівців своєї справи.

Узагальнюючи висновки по результатах аналізу нематеріальної мотивації поведінки працівників банку, варто зазначити, що використовувані методи нематеріальної мотивації в Ощадбанку найбільш відповідають положенням концепції «гуманізації праці» та «співучасті трудящих». Ці методи підвищують трудову активність працівників через використання мотивуючих чинників – досягнення, визнання, відповідальності, професійного зростання.

## **2.4. Аналіз мотиваційної спрямованості працівників та їх задоволеності своєю працею**

Аналіз і оцінка ефективності форм і методів мотивації праці персоналу потребує, в першу чергу, визначення і вивчення структури потреб і мотивів праці персоналу, тобто виявлення тих факторів і сил, які спонукають їх брати участь у суспільному виробництві взагалі і працювати саме на цьому робочому місці зокрема. Визначення мотиваційної спрямованості персоналу є вкрай важливим, оскільки бувають випадки, коли найрізноманітніші стимули в системі мотивації праці не відповідають потребам і мотивам людини. Тому для оцінки ефективності системи мотивації праці в Ощадбанку і внесення пропозицій по її вдосконаленню необхідно визначити внутрішні і зовнішні чинники, які справляють найбільший вплив на трудову поведінку персоналу банку.

З цією метою мною було проведено емпіричне дослідження трудової мотивації працівників окремих функціональних підрозділів Тернопільського ПАТ «Держаний Ощадний банк України», які виконують функції по реалізації основних напрямків діяльності банку. Збір інформації відбувався шляхом анкетування. Була опитана вибіркова сукупність працівників чисельністю 339 осіб. Інструментарієм дослідження служив набір анкет з питаннями, спрямованими на досягнення мети дослідження. Зразок анкети наведено в додатку А.

Метою дослідження було визначення основних мотивів праці персоналу Тернопільського ПАТ «Держаний Ощадний банк України» та чинників, які викликають його незадоволеність своєю роботою в банку.

В результаті опитування був визначений вплив внутрішніх і зовнішніх факторів мотивації та їх важливість і значимість для працівників.

По результатах опитування з'ясувалося, що домінуюче місце у структуризації зовнішніх мотивів праці займають чинники матеріального

змісту – заробітна плата, премії, інші виплати. Перевагу цим чинникам надали 82,1% опитаних (272 особи) (про що свідчать дані таблиці 2.9.).

Поряд з оплатою праці вагоме місце у структурі зовнішніх мотивів праці займають такі чинники, як умови праці та соціально-побутове обслуговування (відзначили 217 респондентів або 64,1%), стосунки з безпосереднім керівництвом (58,9%) та стиль керівництва (48,7%).

Таблиця 2.9.

**Вплив зовнішніх чинників мотивації на трудову діяльність працівників Тернопільського ПАТ «Держаний Ощадний банк України» в квітні 2017 року [19,20]**

Чинники	Питома вага опитаних, що відповіли позитивно, у загальній чисельності, %
Оплата праці (заробітна плата, премії, інші виплати)	82,1
Умови праці	64,1
Методи управління та політика банку	46,1
Стиль керівництва	48,7
Стосунки з безпосереднім керівництвом	58,9

Отже, в структурі зовнішніх чинників мотивації перше місце займає заробіток, що є відображенням загальної тенденції переважання в ситуації економічної кризи в країні матеріальних потреб і інтересів у людей.

Визначення впливу внутрішніх мотиваторів на поведінку працівників дозволило отримати такі результати (що занесені в таблицю 2.10) [складена автором на основі анкетування].

Отже, серед мотивуючих факторів трудової поведінки найбільше значення для працівників мають: можливість просування по службових сходах, що відзначили 270 осіб або 79,5%; змістовність, цікавість праці (69,2% опитаних), визнання заслуг перед банком (66,6% респондентів).

Таблиця 2.10.

**Вплив внутрішніх мотиваторів на трудову діяльність  
працівників Тернопільського ПАТ « Держаний Ощадний банк  
України» в квітні 2017 року [19,20]**

Чинники	Питома вага опитаних, що відповіли позитивно, у загальній чисельності, %
Службове зростання	79,5
Зміст праці	69,2
Визнання заслуг	66,6
Досягнення певного статусу	38,5
Відповідальність	35,9

Результати анкетування дозволили визначити причини незадоволеності працівників своєю роботою. Найбільш негативні характеристики роботи в банку, відзначені респондентами, наведені в таблиці 2.11 [складена автором на основі анкетування].

Таблиця 2.11.

**Найбільш негативні, на думку респондентів, характеристики  
роботи Тернопільського ПАТ « Держаний Ощадний банк України» в  
квітні 2017 року [19,20]**

Характеристики роботи	Кількість осіб в % до загальної чисельності опитаних
Невизначеність перспектив службового зростання	53,8
Одноманітна робота	51,3
Низька оплата праці	46,2
Неможливість самореалізації в праці	35,9
«Тиск» з боку керівництва	20,5

Так, за даними таблиці 2.11., найбільше незадоволення у працівників викликають невизначеність перспектив просування по службі (53,8% опитаних), нецікава, одноманітна робота (51,3%) та низька оплата праці

(46,2%). При цьому на запитання «Чи дає ваша робота та керівництво можливості для службового та професійного зростання?» 51,3% респондентів (170 осіб) відповіли, що не дає. Одночасно 71,8% опитаних бажають службового просування. На запитання «Чи влаштовує Вас перспектива Вашої діяльності?» лише 12,8% опитаних (43 особи) відповіли, що більш менш влаштовують, а 64,1% відповіли, що ні. Стосовно незадоволеності рівнем оплати праці, то 35,9% опитаних частково задоволені, а частково незадоволені рівнем власного заробітку, а кількість незадоволених у 1,2 рази перевищує кількість задоволених. Однак, 53,8% респондентів вважають, що їх трудовий внесок оцінюється адекватно, що у 1,5 рази перевищує кількість тих, хто вважає оцінку невідповідно до своїх заслуг.

Негативною характеристикою є також і змістовність праці. На різноманітність своєї роботи вказують 96 осіб (28,2%), а одноманітною і нецікавою її вважають 43,6% опитаних. При цьому 58,9% опитаних хотіли б виконувати більш різноманітну, більш творчу і цікаву роботу.

Відчувають, що здатні себе реалізувати на своїй роботі кожен третій з опитаних (30,8), а кожен четвертий (25,6%) відчуває, що не зможе себе реалізувати зовсім. Недоброзичливістю та тиском з боку керівництва незадоволені 28,2% респондентів, що у 1,14 разів більше тих, хто цього тиску не відчуває ніколи.

Результати опитування дозволили з'ясувати і ті характеристики роботи в товаристві, які викликають найбільше задоволення працівників. Вони наведені в таблиці 2.12.

Отже, найбільш позитивними, на думку респондентів, моментами в роботі Ощадбанку є залучення працівників до управління (87,2% опитаних), умови праці та рівень соціально-побутового обслуговування (84,6%) та підвищення кваліфікації персоналу (79,5%). При цьому задоволені своєю участю в прийнятті важливих управлінських рішень 59% опитаних, що у 2,6 рази більше тих, хто не задоволений; задоволені умовами праці 76,9% респондентів, що у 5 разів більше тих, хто незадоволений.

Таблиця 2.12.

**Позитивні характеристики роботи, відзначені  
респондентами Тернопільського ПАТ « Держаний Ощадний банк  
України» в квітні 2017року (складено автором).**

Характеристики роботи	Питома вага позитивних відповідей у загальній чисельності, %
Можливість участі в управлінні справами банку	87,2
Умови праці і соціально-побутового обслуговування	84,6
Професійно-кваліфікаційний розвиток	79,5
Соціально-психологічний клімат в колективі	74,4
Висока відповідальність праці	56,4

Задоволені організацією системи підвищення кваліфікації в банку 58,9% респондентів (200 осіб), а підвищити свою кваліфікацію хотіли б 38,5% опитаних.

Соціально-психологічний клімат в трудовому колективі банку визначили як сприятливий 95% респондентів. Кількість респондентів яким подобається виконувати відповідальну роботу, складає 56,4%, а кількість респондентів, яких задовольняє рівень відповідальності своєї роботи повністю, становить 69,2% (або 235 осіб).

Таким чином, результати даного дослідження свідчать про мотиваційну спрямованість більшості працівників, з одного боку, на задоволення матеріальних потреб, а з іншого на досягнення певного статусу через посадове зростання.

Аналіз фактичного стану мотивації праці свідчить про те, що керівництво недостатню увагу приділяє потребам працівників, які одночасно виявилися й пріоритетними чинниками-мотиваторами поведінки, таким як службове зростання, змістовність праці, самореалізації через працю. Ці

потреби і мотиви слід враховувати при побудові механізму трудової мотивації в Ощадбанку. Зокрема, слід приділити увагу організації просування працівників по службових сходах та плануванню їх ділової кар'єри; збагаченню змісту праці, наданню працівникам більше творчості і самостійності у виконанні своїх обов'язків.

Оскільки більшість працівників відноситься до типу працівників, для яких найважливішим є оплата праці, то і акцент системи мотивації повинен бути на матеріальних стимулах, проте не можна не враховувати потреби і мотиви вищого порядку.

Отже, маючи уявлення про мотиваційну спрямованість персоналу та про відповідність потреб і мотивів працівників застосовуваним в Тернопільському ПАТ «Держаний Ощадний банк України» методам стимулювання, можна вносити пропозиції по вдосконаленню мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою в банку .

Аналіз і оцінка ефективності методів мотивації трудової поведінки працівників Тернопільського ПАТ «Держаний Ощадний банк України» дозволяють зробити такі висновки.

Не зважаючи на те, що більшість працівників, як показало опитування, орієнтовані на задоволення матеріальних потреб, банк дотримується комплексного застосування елементів трьох стратегій стимулювання:

- елементи товарно-виробничої стратегії стимулювання реалізуються через організацію оплати праці персоналу. Розміри заробітків, їх оптимальна диференціація, застосування елементів нетрадиційного матеріального стимулювання, відсутність затримки у виплаті заробітної плати та її індексація – все це сприяє задоволенню матеріальних потреб людини, підвищує рівень виконання обов'язків працівників, утримує необхідний персонал та активізує його до праці з повною віддачею;

- патерналістська стратегія стимулювання в Ощадбанку проявляється у наданні внутрішньобанківських соціально-економічних пільг і послуг працівникам, що є одночасно і ефективною складовою матеріально-

негрошового стимулювання, і елементом соціальної політики. В сучасних скрутних умовах життя банк проявляє турботу про працівників, роблячи все можливе для них, а вони ефективно працюють;

- стратегія стимулювання почуття власника реалізується в банку по напрямках залучення працівників до роботи вищого та виконавчого органів, участі працівників в прибутках та капіталі банку, участі у контролі за діяльністю банку. Використання таких стимулів створює у працівників сталу зацікавленість у розвитку банку, зміцненні його фінансового стану.

Недоліком діючої системи мотивації праці, як свідчить аналіз та опитування, є недостатня увага до елементів четвертої стратегії стимулювання – стимулювання самою працею. Недостатня увага приділяється підвищенню змістовності праці, раціональній побудові робіт, просуванню працівників по службових сходах, як можливості їх самореалізації та самоствердження через працю.

В цілому система мотивації праці персоналу Ощадбанку є достатньо ефективною, оскільки передбачає комплексне застосування матеріальних і моральних (трудових, статусних) стимулів, що спрямоване як на зняття незадоволеності працівників, що виникає в процесі праці, так і на досягнення задоволення від трудової діяльності. Закономірним результатом застосування різних стимулів праці є прибутковість господарювання товариства, своєчасність розрахунків з бюджетом, достатньо високий рівень оплати праці, відсутність конфліктів у колективі, тобто ефективне функціонування банку, а також реалізація соціальних запитів та потреб працівників в сфері праці.



## **Висновки до II-го розділу.**

Для оцінки ефективності форм і методів мотивації праці в банку був проведений аналіз системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників та їх мотиваційної спрямованості. Результати аналізу дозволяють зробити такі висновки:

Система матеріального стимулювання включає організацію оплати праці, преміювання та бонуси (внутрішньо фірмові пільги). Аналіз системи оплати праці дозволив зробити висновки про виконання заробітною платою відтворювальної стимулюючої та соціальної функцій з огляду на таке:

При побудові системи посадових окладів враховується «поріг відчутності» та спостерігається прогресивне зростання окладів, що зацікавлює працівників у підвищенні кваліфікації. Постійне підвищення рівня заробітної плати в Ощадбанку сприяє повнішому задоволенню матеріальних потреб і за діянню потреб вищого рівня; знімає незадоволеність працівників у низькому рівні оплати праці.

Рівень диференціації оплати праці в Ощадбанку є оптимальним, оскільки не породжуючи зрівнялівки та поляризації доходів, забезпечує справедливий розподіл доходів в товаристві. Індexсація доходів працівників банку, яка проводиться щоквартально зміцнює соціальні гарантії в сфері оплати праці та дає відчутти працівникам турботу про них з боку керівництва.

Досвід багатьох банківських установ України свідчить про неефективність системи мотивації, яка побудована лише на підвищених витратах на утримання персоналу. На наш погляд, більш досконалою є поширена система мотивації, яка поступово запроваджується в банку. Ось деякі її основні елементи:

Постійне інформування співробітників про загальні та найближчі цілі й напрямки діяльності банку. Персонал банку має знати це, щоб свідомо сконцентрувати і мобілізувати зусилля для їх реалізації, а інколи і набратись терпіння, якщо цілі та завдання цього вимагають

Особистий приклад керівників різного рівня в процесі реалізації їхнього професійного та творчого потенціалу. Реальні перспективи службового зростання працівників (реалізація програм перепідготовки та підвищення кваліфікації; формування кадрових резервів, у т.ч. резерву бажаючих працювати у банку; вдосконалення кваліфікаційних вимог; атестація працівників; інформування про вакансії і новостворені робочі місця).

Реалізація програми «акціонування» персоналу допомагає зберегти належність і стабільність банку та команди менеджерів, створити працівника-власника.

Впровадження засобів соціального захисту допомагає працівникам вирішити за участю банку проблеми (житлові та оздоровчі, насамперед), які самотійно вони не в змозі вирішити.

Розбудова творчого колективу зусиллями працівників. Спільні урочисті та культурні заходи, власні творчі та спортивні програми і колективи, - все це має істотний вплив на формування комфортного і затишного внутрішнього середовища для праці, дає змогу співробітнику проявити себе у різних сферах діяльності, підняти своє соціальне значення, набути бажання працювати з більшим натхненням, відчуваючи свою причетність до банку; чіткий контроль за працівниками (особливо керівного складу), основою якого є чітка визначеність посадових обов'язків і відповідальності.

### **Розділ 3. Вдосконалення мотиваційного механізму трудової діяльності працівників організації**

#### **3.1. Організаційні принципи реформування системи мотивації праці персоналу в організації**

Аналіз і оцінка ефективності системи матеріального і не матеріального стимулювання праці в Тернопільському ПАТ «Держаний Ощадний банк України», а також визначення мотиваційної спрямованості працівників банку дозволяє внести певні пропозиції та рекомендації по вдосконаленню мотиваційного механізму трудової поведінки персоналу банку.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Визначення набору благ, насамперед непрямих винагород, які будуть покладені в основу мотивування працівників банку, пропонуємо здійснювати за допомогою опитувальних листів. Вони дозволять отримати інформацію від

самих працівників про різні аспекти праці життя персоналу, на які можуть бути спрямовані непрямі винагороди, наприклад:

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

Визнаючи нагальну необхідність вдосконалення системи мотивації праці та комплексного застосування стимулів праці, пропонуємо для використання комплексну модель мотивації праці [27, 31]. В її основу покладено потреби за класифікацією А. Маслоу та Мак Клеелланда, які можуть бути задоволені в праці. Зміст моделі наведений в таблиці 3.1.

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

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

Таблиця 3.1

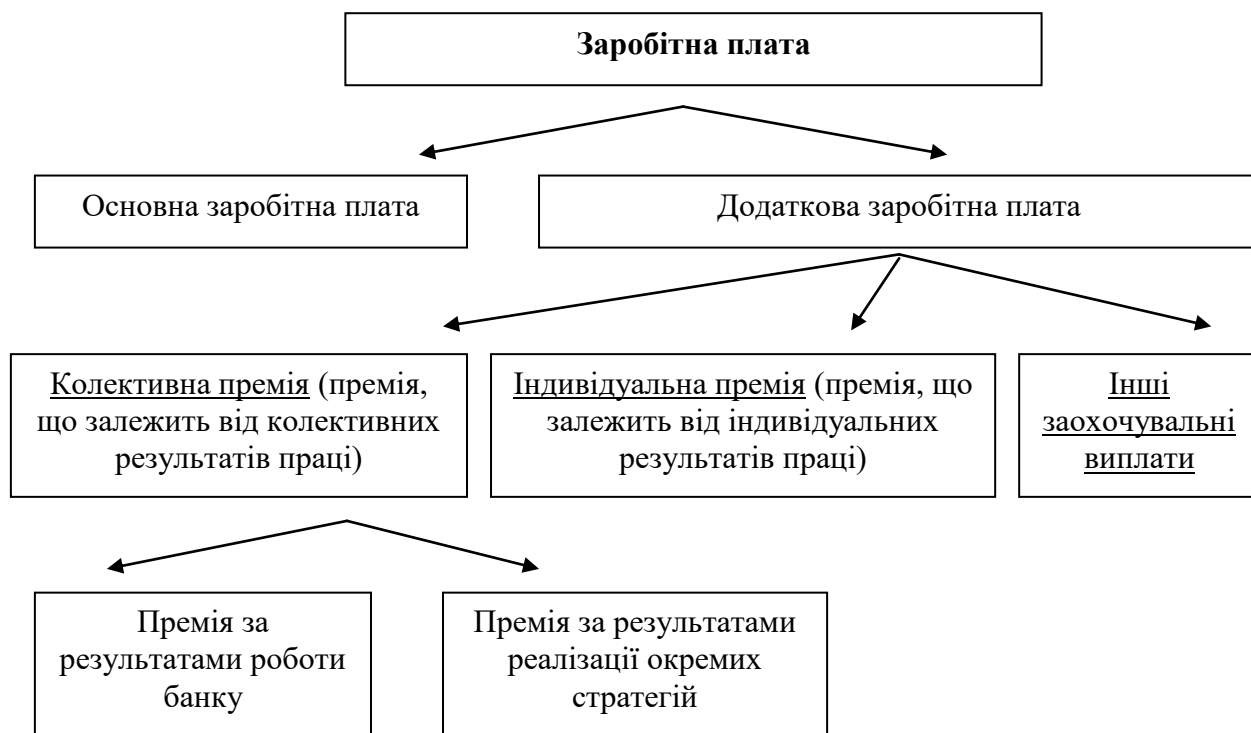
## Комплексна модель мотивації працівників [54, с.199].

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

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

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

1. залежність розміру заробітної плати від результатів діяльності банку;
2. стимулювання як колективної, так і індивідуальної праці;
3. конкурентноздатність основної заробітної плати на ринку праці;
4. важливі напрямки діяльності банку через основні показники розподілу заробітної плати, а також вплив останніх на ефективність та якість роботи, кінцеві результати діяльності банку;
5. залежність обсягу премії від результатів роботи у періоді, за який вона виплачується.



**Рис. 3.1. Схема динамічної моделі оплати праці [2. 21].**

Виходячи з того, що розмір заробітної плати повинен залежати від результатів діяльності трудового колективу, у запропонованій моделі рівень



зарплати працівників філії ставиться у залежність від фінансового результату діяльності філій в попередньому році.

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

$$E_1 = \frac{P_1}{N_1}, \quad \text{де}$$

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

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

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

$i$  – поточний номер філії,  $i = \overline{1, n}$  ;

$n$  – кількість філій.

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

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

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

III група всі інші філії (50% премії).

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

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

### **3.2. Пропозиції по формуванню ефективної преміальної системи за результатами діяльності**

Враховуючи те, що трудова поведінка працівників визначається чинниками матеріального змісту, наведемо деякі пропозиції по вдосконаленню матеріальної мотивації праці в банку.

Система мотивації, заснована на матеріальних стимулах, побудована в ПАТ «Державний Ощадний банк України» досить ефективно, оскільки оптимально поєднує різноманітні економічні стимули та соціальні гарантії. Однак, при побудові системи матеріально-грошового стимулювання, яка представлена оплатою праці, доцільно врахувати деякі рекомендації щодо її вдосконалення:

1. Забезпечити відповідність розмірів окладів працівників нормам відтворення робочої сили, тобто наблизити величину мінімального окладу до розміру прожиткового мінімуму.

2. Виходячи з необхідності підвищення рівня оплати праці необхідно забезпечити зростання частки витрат на оплату праці у валових витратах фірми.

3. Встановлюючи оклади, необхідно стимулювати зростання кваліфікації. Система окладів повинна давати вихідні умови для забезпечення диференціації оплати праці в залежності від складності робіт, кваліфікації та посади.

Важливим напрямом вдосконалення оплати праці в банку, на нашу думку, є розширення практики індивідуального підходу до організації оплати праці, тобто індивідуалізація та персоніфікація окладів окремих працівників.

Індивідуальний підхід до визначення заробітку окремих працівників банку доцільний, оскільки:

- їх праця має творчий характер;
- виконувану ними роботу важко регламентувати;

- якість виконаної ними роботи впливає на результати діяльності банку в цілому;
- між затратами праці та її результатами існує значний проміжок часу;
- визначений проміжок часу, за який необхідно досягти певних результатів;

Такі особливості має праця експертів з інвестиційних проєктів, результати праці яких можуть бути оцінені лише тоді, коли інвестовані в проєкт кошти почнуть давати економічну віддачу; керівництво банку, діяльність якого безпосередньо впливає на кінцеві результати діяльності банку.

Тому, на нашу думку, встановлення персональних окладів таким категоріям персоналу є доцільним з точки зору стимулювання їх до більш вагомих результатів праці, що веде до досягнення цілей організації.

Персональні ставки повинні:

- встановлюватися найкваліфікованішим працівникам з орієнтацією не на стаж, а на ефективність роботи;
- залежати від індивідуальних якостей та заслуг працівників і результатів діяльності банку в цілому;
- пов'язуватися з економічною віддачею, ефективністю керованого працівником підрозділу банку;

Індивідуалізація оплати праці дозволить працівникам усвідомити, що отримання високої заробітної плати можливе лише за умови процвітання банку та зацікавити їх у продуктивній роботі.

Серйозною проблемою у комерційному банку є інформованість колег про розмір індивідуальної матеріальної винагороди. Тут є протиріччя. З одного боку, якщо дані про матеріальну винагороду відкриті, то починається порівняння своєї заробітної плати із заробітною платою колег, і якщо винагорода визнається «несправедливою», то це значно знижує мотивацію. Якщо ж розмір винагороди невідомий іншим співробітникам, то цим теж

значно знижується ефективність мотивації. У більшості зарубіжних банків працівники не знають розмір оплати праці своїх колег. Раніше у нашій банківській системі це не було таємницею, проте зараз значна частина комерційних банків прагне до збереження в таємниці розміру винагороди. Але, по-перше, це важко зробити з технічного боку, по-друге, у працівників виникає підозра щодо несправедливої оплати їхньої праці навіть тоді, коли її немає. Крім того, приховуючи розмір оплати праці, банк ризикує втратити позитивний мотиваційний вплив зростання заробітної плати.

Вдосконалення організації оплати праці, на нашу думку, може здійснюватися за напрямком використання запропонованих нижче ефективних прийомів стимулювання вони можуть поліпшити будь-яку систему винагороди і придатні для підприємств усіх форм власності. Такими прийомами є:

***Скорочення періоду стимулювання.*** Якщо період стимулювання, на який видається робота і за який здійснюється стимулювання, складає квартал або місяць, на початку цього періоду робота здійснюється не інтенсивно в розрахунку на те, що попереду багато часу для виконання завдання. При скороченні періоду стимулювання до тижня часу на «розкачку» вже не залишається і робота стає інтенсивнішою.

***Забезпечення стабільних умов стимулювання.*** Працівникам повинні забезпечити незмінність умов роботи і винагороди протягом заздалегідь зафіксованого періоду. Неприпустимими є коригування цих умов під час виконання роботи в бік їх погіршення. Це підриває довіру виконавців до керівництва.

***Диференціація способів оплати праці керівників і виконавців.*** Незалежно від прибутковості або збитковості банку в цілому виконавець повинен отримати заздалегідь визначену винагороду за фактично виконану роботу. Помилково, а іноді свідомою хитрістю є перенесення на виконавців умов оплати, призначених для керівників: виконавцю пояснюють, що винагорода за працю йому буде сплачена після отримання прибутку (при

цьому мається на увазі, але не говориться вголос, що якщо прибутку не буде, то і винагорода також);

**Комбінація постійної і змінної заробітної плати.** У людини існує ефект звикнення до рівня постійних стимулів: та винагорода, яка надається регулярно, майже не залежно від її розміру може здаватися незначною. Уникнути цього можна шляхом встановлення мінімальної гарантованої змінної частини заробітної плати в залежності від об'єктивних результатів праці.

**Розрахунки за принципом «відразу».** З точки зору максимального стимулювання оплата повинна здійснюватися якщо не авансом, то безпосередньо після закінчення роботи. Так, наприклад, дуже складно залучити для виконання тимчасової разової роботи випадкових виконавців на умовах виплати заробітної плати за трудовою угодою в кінці місяця, а при розрахунку готівкою «відразу ж» це завдання вирішується просто. Виконавці віддають перевагу стимулам, які максимально наближені до теперішнього часу.

**Імпульсне стимулювання,** тобто разова мотивація, значною винагородою використовується для спонукання виконавця до певних дій. Значний розмір авансової оплати спонукає виконавця взятися за роботу у вигідності якої він сумнівався.

**Створення конкурента, реального або умовного,** може мати сильний стимулюючий вплив на працівника. Коли з'являється інший претендент на виконання певної роботи, працівник швидше погоджується на неї (якщо вона принесе вигоду) і навіть на гірших умовах.

**Квантованість мотивації або ділення на порції.** Бажано, щоб будь-яка винагорода виплачувалась не сумарно за всю виконану роботу, а квантовано. Якщо, наприклад, друкарка знає величину свого заробітку за кожну сторінку, вона мимовільно робить попередні розрахунки. Часто керівництво дає всім однакову премію, не пояснюючи кому і за що. Тому для

посилення стимулювання необхідно виділяти значні винагороди за конкретні успіхи (починаючи приблизно з  $1/3 - 1/2$  середньої заробітної плати).

**Бальні оцінки праці** доцільно використовувати в зв'язку із складністю загального виміру різних факторів результативності праці кожного працівника із загальними можливостями виплат заробітної плати. За результати своєї роботи кожен виконавець отримує певну кількість балів, пропорційно яким і розподіляється загальна сума коштів, визначена для оплати праці.

**Доведення індивідуальних показників і умов оплати до кожного виконавця.** Чим в більшій мірі результати праці конкретної людини «розчинені» у колективному результаті, тим складніше стимулювати його до кращої праці та оцінювати фактично зроблене. Тому необхідно намагатися довести кожному виконавцю показник його роботи та спосіб їх перетворення в конкретні суми матеріальної винагороди.

**Стимулювання лідера.** Лідером є працівник банку, який своєю працею забезпечив значний фінансовий успіх. В ПАТ « Державний Ощадний банк України» такими працівниками є, наприклад, ті, хто вніс пропозицію високоефективного комерційного проекту. Винагорода такому лідеру повинна виплачуватися не з розрахунку витраченого на пропозицію часу, а як частина від отриманого банком економічного ефекту. Ця частина може бути дуже значною в порівнянні із заробітною платою працівника, однак її треба виплачувати. В такій ситуації перевіряється порядність керівництва банку. Відсутність такої виплати позбавить бажання інших працівників шукати нові ідеї та рішення і, навпаки, прилюдне вручення лідеру винагороди з відповідними схваленнями підштовхне інших працівників до пошуку пропозицій, які будуть розвивати та зміцнювати банк.

Реалізація запропонованих заходів по вдосконаленню оплати праці в Ощадбанку та використання ефективних прийомів стимулювання праці, на нашу думку, дозволять створити ефективну систему оплати праці і матеріального заохочення, яка сприятиме залученню і утриманню в банку

необхідних висококваліфікованих кадрів, стимулюватиме найкраще виконання обов'язків працівниками. Ефективна система оплати праці є основою зростання ефективності праці, поліпшення якості персоналу та є одним з найголовніших чинників мотивації праці, який впливає на готовність працівника працювати з новою віддачею.

*Бенефітні листи* на кожного працівника, куди заносяться всі винагороди, які можуть застосовуватися у вигляді стимулів, виходячи з пріоритетних потреб працівника. Крім цього, до бенефітних листів необхідно вносити ті винагороди, які вже були отримані працівником, щоб мати уявлення про те, що вже було зроблено і не повторювалися, якщо в цьому немає необхідності.

Така система дозволить з максимальною ефективністю непрямі витрати, а також планувати кошти винагород з урахуванням конкретних адресатів. А у персоналу з'явиться відчуття того, що турбота підприємства про своїх співробітників носить не абстрактний, а персоналізований характер.

Надання визначених для мотивування благ можна організувати за принципом «кафетерійної системи», яка добре себе зарекомендувала в багатьох фірмах. Вона включає всі види пільг та компенсацій, які надаються працівникові з урахуванням можливостей фірми та передбачає надання прав кожному самотійного вибору для себе бажаних видів заохочення. Система внутрішньобанківських послуг і пільг мала б персоналізований характер і, відповідно, була б значно ефективнішою, якби не правління визначало перелік благ для заохочення, а працівники самі могли б вибрати із запропонованого їм переліку ті, які найбільш відповідають їх домінуючим потребам.

В системі оплати праці та матеріальної мотивації важливе місце займає преміювання персоналу.

Аналіз системи преміювання у ПАТ « Державний Ощадний банк України», що вона передбачає розподіл визначеного проценту від прибутку,

отриманого по закінченню кварталу, між її працівниками. Така система не дозволяє працівнику зрозуміти, за що саме вони отримують премію, і веде до сприйняття працівником премії як частини свого постійного заробітку, на який вони ніби то мають повне право. В результаті, така система не спрямована на мотивацію конкретного працівника і тому потребує вдосконалення.

Визначальним моментом ефективної преміальної системи є правильно визначені умови та показники преміювання. «Вузким» місцем системи преміювання в Ощадбанку є те, що показники преміювання встановлені для всього персоналу, не залежно від того, чи можуть працівники своїми зусиллями безпосередньо вплинути на їх досягнення чи ні. Тому для вдосконалення системи преміювання необхідно, в першу чергу, визначити конкретні показники для конкретних спеціалістів і службовців, що об'єднані для виконання відповідних управлінських функцій.

Показники преміювання працівників структурних підрозділів ПАТ «Державний Ощадний банк України» повинні визначатися виходячи з конкретних завдань, що стоять перед ними та з урахуванням показників, що відображають результати роботи банку в цілому. Таким чином, кожен працівник, сприймаючи досягнення певного рівня показника чи підтримання його на вихідному рівні як свою особисту мету, буде розуміти, як саме він може покращити свій дохід.

Враховуючи недостатню розробленість показників преміювання працівників, досягнення яких безпосередньо пов'язане з їх трудовим внеском, пропонуємо такий варіант вибору показників преміювання спеціалістів і службовців провідних служб банку (на їх основі побудовано таблицю 3.2.). При цьому умовою преміювання може бути досягнення планового рівня прибутковості.



**Показники преміювання працівників провідних відділів ПАТ  
«Державний Ощадний банк України» [19]**

Назва відділу	Показники преміювання
Фінансовий відділ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Забезпечення повного дотримання зобов'язань по установчих угодах.</li> <li>2. Зменшення дебіторської заборгованості банку.</li> <li>3. Відсутність штрафних санкцій з боку податкових органів, банківських та інших установ по несвоєчасному перерахуванню платежів.</li> </ol>
Відділ по роботі з акціонерами	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання чисельності власників банку.</li> <li>2. Відсутність претензій з боку акціонерів щодо якості їх обслуговування.</li> <li>3. Якісна організація Зборів акціонерів.</li> </ol>
Юридичний відділ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ефективний захист інтересів банку в судових інстанціях.</li> <li>2. Якісна та своєчасна підготовка господарських договорів, внутрішніх документів.</li> <li>3. Зростання обсягу консультаційних послуг, наданих акціонерам і стороннім організаціям.</li> </ol>
Департамент валютних операцій	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання прибутку від здійснення валютних операцій.</li> <li>2. Зростання кількості нових обмінних пунктів.</li> <li>3. Покращення якості надання послуг.</li> </ol>
Відділ реклами та інформації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання обсягу матеріалів про діяльність товариства в засобах масової інформації.</li> <li>2. Відсутність в засобах масової інформації неточних або перекручених даних про діяльність банку.</li> <li>3. Оперативне ознайомлення керівництва з інформаційними матеріалами, які стосуються діяльності банку.</li> </ol>
Бухгалтерія	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність в банку порушень фінансової, касової, платіжної дисциплін.</li> <li>2. Відсутність претензій з боку податкових, статистичних органів щодо своєчасності та достовірності статистичної та бухгалтерської звітності</li> </ol>
Відділ кадрів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виконання плану підвищення кваліфікації персоналу.</li> <li>2. Зниження порушень працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку.</li> <li>3. Своєчасне забезпечення банку кадрами необхідної спеціальності і кваліфікації.</li> </ol>

Запропоновані показники преміювання реально залежать від трудових зусиль кожного працівника підрозділу. Їх вибір може здійснюватися шляхом

встановлення основних і додаткових показників в залежності від завдань підрозділу або банку в цілому та їх пріоритетності.

Вдосконалення системи преміювання працівників Ощадбанку передбачає і визначення конкретних показників та умов преміювання керівників вищої ланки управління банком. Показниками і умовами преміювання керівників є ті, що характеризують діяльність банку в цілому, оскільки саме вони приймають стратегічно важливі управлінські рішення і несуть за їх виконання персональну відповідальність.

Визначення показників преміювання керівників на наступний період (рік, квартал) пропонуємо здійснювати на основі економічного аналізу фінансово-господарської діяльності банку з метою виявлення найбільш слабких місць, що несуть певну загрозу для його функціонування. Подібні слабкі місця, як правило, можуть бути виражені відповідними фінансовими коефіцієнтами. Це і буде показниками, за поліпшення (або підтримання на досягнутому рівні) якого буде здійснюватися преміювання. При цьому передбачається, що керівники будуть більше зацікавлені зробити все, щоб покращити визначені показники (або підтримувати їх на вихідному рівні), оскільки саме за усунення цих слабких місць будуть заохочені.

Результати проведеного економічного аналізу фінансово-господарської діяльності ПАТ «Державний Ощадний банк України» у 2016 році дають можливість запропонувати такі варіанти вибору показників преміювання керівників вищої ланки управління (Президента та віце-президентів) (подано в таблиці 3.3.). Такі показники можуть бути використані для преміювання керівництва банку в плановому періоді з результатів фінансово-господарської діяльності банку у 2017 році.

Ці показники спрямовані на подальше поліпшення результатів діяльності – зростання порівняно з попереднім періодом. При цьому необхідно визначити співвідношення трудових зусиль, необхідних для досягнення зазначених показників (у %) та міру зростання цих показників на плановий період (у % або пунктах).

**Показники преміювання вищого керівного складу ПАТ «  
Державний Ощадний банк України» [19]**

<b>Показник</b>	<b>Як визначається</b>	<b>Що характеризує</b>
1. Рентабельність основної діяльності як показник ефективності господарської діяльності	Відношення балансового прибутку до валових витрат	Величину прибутку на кожен гривню витрат
2. Рентабельність власного (акціонерного) капіталу, як показник ефективності використання майна	Відношення чистого прибутку до джерел власних коштів	Величину прибутку з кожної гривні власних коштів, вкладених в банк
3. Коефіцієнт співвідношення власних і позичених коштів, як показник фінансового стану банку	Відношення залучених коштів до власного капіталу	Величину залучених коштів на одну гривню акціонерного капіталу
4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, як показник ліквідності банку	Відношення грошових коштів до поточних зобов'язань	Частина короткострокових позичених зобов'язань, яка може бути за необхідності погашена негайно

Розмір премії за кожний процент покращення показника визначається виходячи із фонду основної заробітної плати даної категорії персоналу, суми коштів, виділених на преміювання даної категорії персоналу, та співвідношення трудових зусиль, необхідних для досягнення цих показників. Фактичний розмір премії визначається множенням розміру премії за кожен процент покращення показника на фактичний процент його зростання.

При зміні завдань, що стоять перед банком і визначають на основі економічного аналізу фінансово – господарської діяльності, показники преміювання керівників можуть бути змінені.

Система преміювання працівників Ощадбанку, враховуючи специфіку його діяльності, може бути побудована за іншими принципами. Так, на нашу думку, доцільним було б, якби премія спеціалістів і службовців складалася з 3-х частин:

- 1) за виконання цілей банку;
- 2) за виконання індивідуальних завдань;
- 3) за роботу в команді.

Ці три компонента можуть складати від 0 до 100% від посадового окладу. Преміювання може проводитися щокварталу за підсумками виконання цих 3 – х компонентів.

Ще одним підходом до побудови преміальної системи, який може бути використаний в Ощадбанку, є оцінка рівня професійної значущості та корисності працівника для банку. Цей підхід передбачає проведення переатестації всіх без виключення працівників банку на основі заповнення і аналізу спеціальних перевірочних анкет, тобто переліку стандартних перевірочних питань, які стосуються основних вимог до персоналу. Вимоги до персоналу поділяються на 3 групи:

- вимоги по забезпеченню працівником якісного виконання своїх службових обов'язків, дотримання трудової дисципліни, виконання особистих планів;

- намагання і здатність працівника підвищувати свій професійний, освітній і загальнокультурний потенціал, його бажання самоутверджуватися і просуватися по службі;

- зацікавленість працівника у продовженні роботи у банку, доброзичливість у стосунках з колегами, здатність у співпраці.

Анкета заповнюється на кожного працівника його безпосереднім керівником з врахуванням думки колег. Характеристики працівника, зафіксовані в анкеті, оцінюються повною кількістю балів, потім визначається інтегральний оціночний показник, на основі якого і встановлюється рівень його професійної значущості і корисності для банку. Можливі оцінки ділять, наприклад, на 5 рівнів значущості:

- 1) виключний рівень;
- 2) відмінна робота;
- 3) виконує стандарти;

- 4) потрібні покращення в роботі;
- 5) незадовільна робота.

У відповідності з цими рівнями і приймаються рішення про преміювання персоналу. Так, наприклад, за виключного рівня оцінки працівника він отримує премію у розмірі 150% окладу, при відмінній роботі – 100%. За умов встановлення йому 4-го або 5-го рівня премію він не одержує.

Отже, запропоновані підходи до побудови системи преміювання персоналу в Ощадбанку спрямовані як на реалізацію глобальних цілей організації, так і на задоволення особистих потреб працівників. Отримуючи премію, працівники будуть сприймати її як заслужену винагороду за те, що вони взяли на себе відповідальність за покращення економічних показників банку, як плату за гарну роботу, а не як подарунок або частину постійного доходу. Отримуючи заслужену премію і тим самим піднімаючи свій життєвий рівень, працівники здатні зробити банк сильнішим, конкурентоспроможним, збільшити її шанси на виживання та процвітання на довгі роки уперед.

### **3.3. Вдосконалення системи нематеріального стимулювання працівників**

Аналіз системи нематеріальної мотивації праці та мотиваційної спрямованості персоналу показав, що тим внутрішнім чинникам – мотиваторам, які займають перші місця в структурі регуляторів поведінки персоналу, товариства, а саме службовому просуванню та змісту праці, приділяється недостатньо уваги. Тому вдосконалення системи нематеріального стимулювання повинно відбуватися по напрямках розвитку кар'єри персоналу, збагачення змісту його праці.

Планування кар'єри працівників ПАТ «Державний Ощадний банк України» представлено розвитком фахової кар'єри, в той час як принципи просування працівників по службі, тобто до більш високого рівня в ієрархії управління, на нашу думку, потребують вдосконалення.

Отже, при побудові системи нематеріального стимулювання персоналу та в процесі планування його кар'єри необхідно, насамперед, вирішити такі завдання:

- досягнення зв'язку цілей підприємства та окремого співробітника;
- збереження спрямованості планування кар'єри на конкретного працівника з метою врахування його специфічних потреб;
- формування чітких та доступних для розуміння критеріїв службового зростання;
- вивчення потенціалу кар'єри працівників;
- забезпечення обґрунтованої оцінки потенціалу кар'єри персоналу з метою скорочення нереалістичних очікувань;
- визначення шляхів службового зростання, використання яких задовольнить кількісну і якісну потребу в персоналі в потрібний час і в потрібному місці.

Управління діловою кар'єрою здійснюється шляхом організації системи посадових переміщень, яка включає розробку цілей руху кадрів в межах організації та організацію інформаційного забезпечення потреб організації в керівних спеціалістах на перспективу. Роль банку в розвитку кар'єри полягає у наданні своїм працівникам можливості для реалізації їх здібностей в майбутньому. Ці можливості можуть включати прості програми у вигляді навчання або деталізовані консультаційні послуги для вдосконалення індивідуальних планів просування по службі.

Організація ділової кар'єри працівників, на наш погляд, повинна складатися з таких елементів:

**I. Професійне самовизначення працівника.** Це система самооцінок, яка дозволяє за допомогою набору психологічних тестів виявити спрямованість професійних інтересів працівника, рівень розвитку у нього управлінських здібностей, особистісні якості. Для цього працівники кадрової служби або спеціально запрошені спеціалісти – психологи повинні розробити спеціальні тести для психологічної оцінки якостей та наукові методи їх використання. Результатом тестування буде уточнення уявлень працівника та його керівництва про ступінь відповідності професійної підготовки і ділового потенціалу працівників вимогам, які висуваються особі, що претендує на певну посаду. Результати цих досліджень, на нашу думку, будуть найбільш достовірними критеріями визначення шляхів ділової кар'єри працівника.

**II. Професійне навчання.** Воно є органічною передумовою просування по службі. З метою наближення навчальних програм до реальної господарської ситуації в банку, врахування ними поточних потреб банку пропонуємо проводити навчання персоналу не тільки в навчальних закладах, а й в межах самого банку. Таке навчання може мати форму технічних знань і навичок, який спрямований на підвищення здатності працівників виконувати свою роботу, розвиток і вдосконалення технічних навичок, передачу нових знань, що стосуються посади. Процес тренінгу може здійснюватися як

безпосередніми керівниками працівників, так і спеціально запрошеними спеціалістами з даної предметної області з навчальних закладів.

Процес тренінгу повинен складатися з таких етапів:

1. **Визначення потреби в навчанні.** При цьому необхідно виявити ті професійні навички і знання, які необхідні для забезпечення успіху в досягненні цілей банку; визначити стандарти виконання роботи; визначити знання і навички, якими володіє працівник. Після виявлення недоліків в роботі керівника вищої ланки на основі аналізу, проведеного керівниками структурних підрозділів та кадрової служби банку, повинні прийняти рішення про необхідність у навчанні, тобто визначити, чи можуть ці недоліки бути усунені за допомогою тренінгу.

2. **Визначення цілей навчання.** Необхідно конкретно визначити що на скільки добре конкретний працівник повинен зуміти зробити після навчання і за яких обставин працівники повинні зможуть реалізувати набуті знання.

3. **Вибір матеріалу та методів навчання.** Навчальні матеріали можуть бути розроблені спеціально для конкретної програми навчання або придбані у готовому вигляді в організацій, які спеціалізуються на навчанні персоналу. Вибір методів навчання повинні здійснювати фахівці, які будуть поводити тренінги, узгоджуючи це питання з керівництвом з точки зору фінансових витрат на них.

Пропонуємо декілька методів, за допомогою яких в банку може здійснюватися навчання:

- методи донесення інформації (лекція, конференція, самостійне вивчення). Ці методи навчають фактам, навичкам, відносинам, не вимагаючи від працівників практичних дій на основі вивченого матеріалу;
- методи імітаційного навчання. Найбільш розповсюдженим методом цієї групи є ділова гра, яку найефективніше проводити за допомогою ПК. В комп'ютер вводиться інформація про конкретну економічну



ситуацію в певній сфері діяльності банку, а від працівника вимагається прийняття в цій ситуації успішного управлінського рішення;

— навчання на робочому місці (посадова ротація, навчання на власному робочому місці під керівництвом і наглядом безпосереднього начальника, навчання через спостереження за роботою найдосвідченішого співробітника.

Отже, тренінг персоналу різних категорій персоналу з певної предметної сфери або виду діяльності є вкрай важливим для підвищення ділової ініціативи працівників, їх професійно-кваліфікаційного зростання, що в свою чергу є основою їхнього службового просування.

III. Планування і реалізація ділової кар'єри. Під час розробки конкретної моделі особистої ділової кар'єри (тобто графіку заміщення посад і відповідного навчання для підготовки менеджера необхідного рівню і профілю) менеджерам необхідно для кожного етапу просування визначити:

- зміст роботи на кожному етапі просування;
- освітні, кваліфікаційні, вікові та інші вимоги для вступу в черговий етап;
- обсяг вимог для ділового досвіду для переходу на черговий етап.

Розробка чітких критеріїв просування, диференціація сходинок кар'єри за ступенем складності і відповідальності у відповідності до кваліфікаційних вимог, залежність заробітної плати від результатів праці, знань і вмінь працівників роблять систему посадового зростання чіткою, зрозумілою для всього персоналу фірми, створюють чітку перспективу службових просувань для кожного з працівників з урахуванням його індивідуального, особистого та ділового потенціалу.

При організації системи службового просування персоналу необхідно враховувати те, що якість трудового життя на робочому місці чергового стану кар'єри повинна бути вище, ніж на попередньому.

Таким чином, створення умов для розвитку кар'єри може допомогти працівникам у визначенні їх особистих потреб у просуванні, дати

інформацію про можливості кар'єри в середині банку і поєднати потреби і цілі працівника з цілями фірми.

Важливим мотиватором трудової поведінки працівників банку, як засвідчило опитування персоналу, є змістовність праці, підвищенню якої приділяється недостатньо уваги. З метою задоволення потреб працівників у змістовній і цікавій праці, творчій самореалізації працівників доцільно використовувати творчі стимули і впливи, до яких можуть належати методи збагачення праці. Збагачення праці передбачає ротацію і перебудову робіт, що спрямоване на розширення змісту праці.

Посадова ротація передбачає тимчасове (на строк від 3 місяців до 1 року) переведення працівника на близьку за кваліфікацією нову посаду в інший структурний підрозділ. Ця необхідність обумовлена тим, що банк здійснює свою діяльність за різноманітними напрямками, що вимагає від фірми виховання професіоналів широкого профілю. На самих же працівників ротація впливає позитивно, оскільки дозволяє задіяти в процесі роботи всі їх знання, вміння та навички, весь їхній особистий потенціал, відкриває перспективи для подальшого самовираження і самовдосконалення, забезпечує кожному перспективу в ієрархічній структурі, яка відповідає його схильностям і здібностям, і певний рівень самостійності в роботі.

Змістовність праці більшості персоналу банку є невисокою, оскільки їх функції часто повторюються і є досить одноманітними (окрім вищого керівництва). Тому, враховуючи результати аналізу організації діяльності підрозділів банку з метою збагачення змісту праці пропонуємо роботу побудувати з урахуванням таких організаційних принципів:

1. Види робіт рівномірно розподіляти між працівниками. Виконання цих робіт невеличкою групою працюючих означає для них не цікаву монотонну роботу з невисокими вимогами.
2. Об'єднати у відділ співробітників однорідної кваліфікації, що забезпечить для них єдність завдань.

3. Децентралізувати планування і контроль, що забезпечить комплексність взаємозв'язків і, тим самим, можливість підтримання і розширення кваліфікації всіх співробітників.
4. Децентралізувати контроль з боку вищих рівнів управління за діяльністю працівників, що дасть їм можливість самостійно приймати рішення, виконувати та контролювати виконання завдань, творчо до них підходити.
5. При виконанні роботи дати працівникам можливість для співробітництва і спілкування, що не веде до ізоляції окремих видів робіт.
6. Необхідне за діяння всіх видів кваліфікації, а також перспективи для їх вдосконалення. Кваліфікація не повинна залишатися не використаною з причини розподілу праці, яка не потребує високої кваліфікації.

Варто було б запровадити на філіях Ощадбанку «компенсаційний пакет» до якого входить матеріальне, але не грошове заохочення. Механізм реалізації – надання працівнику можливості користуватися ресурсами банку або створюваними ним послугами (ноутбук, службовий автомобіль, оплата мобільного зв'язку, знижки на продукцію тощо). Працівник отримує послугу, але платить за неї Ощадбанк.

Дуже важливе значення для працівників Ощадбанку у сучасний кризовий період має «ринковий підхід» – забезпечення працівників банку впевненістю в тому, що рівень їх матеріального забезпечення знаходиться на відповідному рівні ринку праці. Механізм реалізації – моніторинг ринку праці, участь у дослідженні ринку праці та володіння відповідною інформацією серед працівників.

Отже, посадова ротація, збагачення змісту праці та перебудова роботи сприяє поліпшенню організації праці, вдосконаленню трудових процесів, дозволяє урізноманітнити роботу, зробити її більш цікавою, змістовною і самостійною, що сприятиме задоволенню потреб працівників у виконанні

більш відповідальної роботи, творчості, прийнятті самостійних рішень, самовираженні через працю та професійному вдосконаленні.

### **Висновки до III-го розділу**

Підсумовуючи вищезазначене, відмітимо, що впровадження в банку ефективного механізму управління трудовою поведінкою, що врахував би всі наведені вище рекомендації по вдосконаленню мотивації праці, на нашу думку, дасть змогу підвищити ефективність діяльності банку через реалізацію потреб її персоналу, знизити плинність кадрів, поліпшити добробут працівників. Лише за умови ретельної розробки та активного вдосконалення всіх елементів системи матеріальної, трудової та статусної мотивації праці банк зможе витримати ринкову конкуренцію та забезпечити себе необхідними коштами для подальшого розвитку діяльності, що дозволить йому мати успіх в умовах нової економіки.

Нами сформульовано такі заходи з удосконалення системи мотивації у Тернопільському обласному управлінні ПАТ «Ощадбанк»:

1. Необхідно провести аналіз системи мотивації з погляду її обґрунтованості, цілісності, відповідності специфіці конкретного банку.
2. Визначити основні цілі банку в сфері кадрового менеджменту (який персонал потрібен банку), його політику в сфері винагороди.
3. Проаналізувати структуру системи мотивації, з'ясувати чи всі необхідні елементи представлено там повною мірою.
4. Провести атестацію структурних підрозділів і визначити необхідні відмінності в системах мотивації окремих структурних одиниць.
5. Визначити категорії структурних підрозділів та працівників і відмінності у їхній мотивації.
6. Встановити на основі коефіцієнтів взаємозв'язок цілей і завдань, відповідальності та повноважень, кваліфікації та досвіду з кількісними і якісними результатами праці.
7. Підвищувати гнучкість і прозорість системи мотивації, спрямовувати її розвиток на посилення індивідуалізації винагороди.
8. Ширше використовувати моральне заохочення як один із найдешевших та найефективніших елементів системи мотивації.



## Висновки

На основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. В загальному розумінні мотивація – це спонукання людей до активної діяльності, яке здійснюється менеджерами та полягає у виробленні мотивів і розробленні стимулів до діяльності для досягнення людиною особистих цілей і цілей організації. Трудова ж мотивація - це один з компонентів всієї мотиваційної системи особистості, який відображає результат задоволення потреб і очікувань людей пов'язаних з працею. Мотивація праці також означає і її стимулювання, тобто створення умов, за яких працівник хоче задовольнити свої потреби, досягнувши раніше встановлених показників.

2. В залежності від того, задоволенню яких потреб сприяють стимули, мотивація може бути матеріальною та нематеріальною. Матеріальна мотивація представлена використанням таких стимулів як заробітна плата, премії, доплати і надбавки, дивіденди, надання пільгових кредитів, оплата відпочинку, страхування тощо. Оплата праці в системі матеріального заохочення відіграє досить важливу роль.

3. Нематеріальною мотивацією є впливи розраховані на задоволення трудових і статусних потреб працівників – залучення працівників до участі в управлінні, організація їх службового просування, професійного навчання, підвищення змістовності їх праці, моральне схвалення тощо. Застосування різних стимулів формують ефективний механізм мотивації трудової поведінки, який сприяє забезпеченню потреб працівника і цілей організації та активізує до продуктивної діяльності.

4. Проаналізувавши систему оплати праці в Ощадбанку можна зробити висновок, що заробітна плата виконує всі притаманні їй функції. Постійне підвищення рівня заробітної плати в ПАТ «Державний Ощадний банк України» сприяє повнішому задоволенню матеріальних потреб і потреб вищого рівня, знімає незадоволеність працівників у низькому рівні оплати праці.

5. Проаналізувавши систему преміювання персоналу Ощадбанку та ефективність застосування доплат і надбавок можна сказати, що так преміальна система спрямована на мотивацію окремих працівників, та все ж таки має переваги. Вона дає можливість працівникам покращити їх матеріальний стан, зменшує напруженість в трудових відносинах, а також сприяє скороченню плинності кадрів. Доплати та надбавки в товаристві, мають як стимулюючий так і компенсуючий характер.

6. Механізм нематеріального заохочення працівників банку, передбачає використання різних методів нематеріальної мотивації. Ці методи позитивно впливають на працівників, підвищують їх трудову активність через використання мотивуючих факторів – досягнення, визнання, відповідальності, професійного зростання.

7. Визначення мотиваційної спрямованості персоналу є вкрай важливим, оскільки бувають випадки, коли найрізноманітніші стимули в системі мотивації праці не відповідають потребам і мотивам людини. Тому для оцінки ефективності системи мотивації праці в Ощадбанку було визначено внутрішні і зовнішні чинники, що справляють найбільший вплив на трудову поведінку персоналу банку. Було проведено емпіричне дослідження трудової мотивації працівників окремих функціональних підрозділів Тернопільського ПАТ « Держаний Ощадний банк України», які виконують функції по реалізації основних напрямків діяльності банку. Тому цілому система мотивації праці персоналу Ощадбанку є достатньо ефективною, так як передбачає комплексне застосування матеріальних і моральних стимулів, і це спрямоване на зняття незадоволеності працівників, що виникає в процесі праці, а також на досягнення задоволення від трудової діяльності.

8. Досвід багатьох банківських установ України свідчить про неефективність системи мотивації, яка побудована лише на підвищених витратах на утримання персоналу. На наш погляд, більш досконалою є



поширена система мотивації, яка поступово запроваджується в банку. Ось деякі її основні елементи:

- постійне інформування співробітників про загальні та найближчі цілі й напрямки діяльності банку. Персонал банку має знати це, щоб свідомо сконцентрувати і мобілізувати зусилля для їх реалізації, а інколи і набратись терпіння, якщо цілі та завдання цього вимагають;
- особистий приклад керівників різного рівня в процесі реалізації їхнього професійного та творчого потенціалу;
- реальні перспективи службового зростання працівників;
- продумана модель оплати праці, що базується на тарифній системі, на оцінюванні виконання особистих завдань та на додаткових винагородах особливо цінним працівникам. Витрати на утримання персоналу потрібно передбачувати на рівні 12 – 20% від доходу банку;
- впровадження засобів соціального захисту допомагає працівникам вирішити за участю банку проблеми (житлові та оздоровчі, насамперед), які самотійно вони не в змозі вирішити;
- розбудова творчого колективу зусиллями працівників. Спільні урочисті та культурні заходи, власні творчі та спортивні програми і колективи.

9. Система преміювання працівників Ощадбанку, враховуючи специфіку його діяльності, може бути побудована за різними принципами. Так, на нашу думку, доцільним було б, якби премія спеціалістів і службовців складалася з 3-х частин: за виконання цілей банку; за виконання індивідуальних завдань; за роботу в команді. Також ще одним таким підходом до побудови преміальної системи, який може бути використаний в Ощадбанку, є оцінка рівня професійної значущості та корисності працівника для банку. Він передбачає проведення переатестації всіх без виключення працівників банку на основі заповнення і аналізу спеціальних перевірочних анкет.

10. На основі проведеного аналізу можна сформулювати такі заходи з удосконалення системи нематеріальної мотивації в ПАТ «Державний Ощадний банк України»: визначити основні цілі банку в сфері кадрового менеджменту (який персонал потрібен банку), його політику в сфері винагороди; проаналізувати структуру системи мотивації, з'ясувати чи всі необхідні елементи представлено там повною мірою; провести атестацію структурних підрозділів і визначити необхідні відмінності в системах мотивації окремих структурних одиниць; визначити категорії структурних підрозділів та працівників і відмінності у їхній мотивації; встановити на основі коефіцієнтів взаємозв'язок цілей і завдань, відповідальності та повноважень, кваліфікації та досвіду з кількісними і якісними результатами праці; підвищувати гнучкість і прозорість системи мотивації, спрямовувати її розвиток на посилення індивідуалізації винагороди; ширше використовувати моральне заохочення як один із найдешевших та найефективніших елементів системи мотивації; налагодити постійний контроль ефективності системи мотивації.

## Список використаних джерел

1. Абузярова Н. А. Заработная плата: правовое регулирование : монография /Н. А. Абузярова. — М. : РГ Пресс, 2016. — 320 с.
2. Балан О.Д. Зарубіжний досвід застосування системи мотивації, оплати та нормування праці /О.Д. Балан //Агросвіт. – 2011. – №17-18. – С. 20-25. – Режим доступу до журналу:  
<http://www.agrosvit.info/?op=1&z=702&i=3>.
3. Банківський менеджмент: Підручник /за ред. О.А. Кириченка, В.І. Міщенко. – К.: Знання, 2005. – 831с.
4. Барібіна Я. Сучасні методи стимулювання праці персоналу підприємств готельного господарства /Я. Барібіна, М. Лисенко //Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. – 2015. – Вип. 40. Частина II. – С.45-50.
5. Батурина О. Методы изучения мотивации сотрудников //Кадровый менеджмент. – 2007. – №3. – С. 71-73
6. Батурина О. Мотивация сотрудников на обучение //Кадровый менеджмент. – 2008. – №2. – С. 51-57.
7. Васюта В.Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання /В.Б.Васюта, Л.І. Бульбаха //Ефективна економіка. – 2016. – №6. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
8. Волгин Н. А. Достойная оплата труда как условие и следствие достойного труда в инновационной экономике [Электронный ресурс] /Н. А. Волгин. – Режим доступа : [http://igpr.ru/library/volgin\\_na\\_dostojnaja\\_oplata\\_truda\\_kak\\_uslovie\\_i\\_sledstvie\\_dostojnogo\\_truda\\_v\\_innovacionnoj\\_j](http://igpr.ru/library/volgin_na_dostojnaja_oplata_truda_kak_uslovie_i_sledstvie_dostojnogo_truda_v_innovacionnoj_j)
9. Газдюк Н. Мотивація персоналу : теорія, втілена у практику // Бізнес компаньйон. – 2006. – № 4. – С. 18-20.
10. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізм забезпечення: монографія /[А. Колот, В. Данюк, О. Герасименко та ін.]; за наук. ред. А. Колота. – К.: КНЕУ, 2017. – 500 с

11. Гольда А.В. Роль мотивації у підвищенні ефективності використання трудового потенціалу //Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць; Наук. ред. І.К. Бондар. — 2004. — № 11 (42). — С. 76–79.
12. Дидыч Т. Управление персоналом банка //МенеджеR по персоналу. – 2008. – № 5. – С. 16-21.
13. Джонс Л. Нематериальная мотивация /Л. Джонс //МенеджеR по персоналу. – 2017.– № 3 – С. 11– 16
14. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки /М. С. Дороніна, В. М. Лугова //Економіка розвитку. — 2006. – №2. — С. 18—22.
15. Дослідження проблем оплати праці: порівняльний аналіз (Україна та країни ЄС): монографія /Колот А.М., Куліков Г.Т., Поплавська О.М. – К.: КНЕУ, 2008. –274 с.
16. Дяків О.П. 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
17. Жданкин Н.А Мотивация персонала. Измерение и анализ. Вып. 1. – М.: Финпресс, – 2010. – 272 с.
18. Зайцева Т.В. Управление персоналом: Учеб. /Т.В.Зайцева, А.Т. Зуб.- Москва: Инфра-М, 2008. – 336 с.
19. Звіт з праці за 2013-2017 рр. ПАТ «Державний Ощадний банк України». – Режим доступу : <https://www.oschadbank.ua/ua/about/reporting/>
20. Звіт про фінансові результати діяльності за 2013-2017 рр. ПАТ «Державний Ощадний банк України». – Режим доступу : <https://www.oschadbank.ua/ua/about/reporting/>
21. Иванов О. Компенсация, направленная на мотивацию персонала //Управление продажами. – 2004. – №5. – С. 18-29.

22. Иванова С. Управленческое общение как способ мотивации. Критика. //Кадровый менеджмент. – 2007. – №4. – С.65-66.
23. Ивахнов А. Прогностическая оценка мотивации при подборе сотрудников //Менеджер по персоналу. 2008. № 12. – С. 30-34.
24. Калина А.В. Розвиток соціально-економічної категорії «заробітна плата» та передумови для формування її гідного рівня /А. Калина. – Режим доступу : <http://wiki.kneu.edu.ua/bitstream/2010/21620/1/212-223.pdf>
25. Кибанов А. Основы управления персоналом. Учебник. – М. : Инфра – М, 2008. – 365 с.
26. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник. — М.:ИНФРА-М, 2009. — 524 с.
27. Кирхлер Э. Мотивация в организациях. Психология труда и организационная психология. Т.1 /Э.Кирхлер, К.Родлер. – Пер. с нем. – Харків: "Гуманитарный центр", 2003. – 144 с.
28. Коваленко М. Обучение как элемент мотивации персонала //Справочник кадровика. – 2007. – № 5. – С. 76 – 79.
29. Колективний договір між Правлінням ВАТ "Ощадний банк України" та Центральною Радою профспілки службовців ВАТ "Ощадний банк України" на 2017-2018 роки.
30. Колот А. М. Мотивація персоналу :підручник /А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. :КНЕУ, 2011. — 397 с
31. Кулакова С. Ю Мотивація трудової діяльності в системі управління персоналом підприємства /С. Кулакова – Режим доступу: [http://77.121.11.9/bitstream/PolNTU/2150/1/Stattya\\_Kulakova\\_03.2017.pdf](http://77.121.11.9/bitstream/PolNTU/2150/1/Stattya_Kulakova_03.2017.pdf)
32. Лібанова Е. М. Криза політики доходів в Україні /Е. М. Лібанова //Економіка України. — 2016. — № 8 (657). — С. 62–77.
33. Лук'яничін В.О. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 590 с.

34. Мазур В. Вдосконалення систем мотивації праці //Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2008. – № 7. – С.43 –46.
35. Меграбян А. В погоне за мотивацией // Управление компанией. – 2004. – №3. – С. 31-33.
36. Михайлова Л.І. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: Учбової літератури, 2007. – 248 с.
37. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник /2-ге вид. стер. – Київ: "Знання", 2006. – 311 с.
38. Особливості використання зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах [Текст] /А. О. Климчук //Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 4. т. 1. – С. 57- 60.
39. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці в умовах інноваційного розвитку [Текст] :[моногр.] /Калина А. В., Дороніна О. А. ; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана", Донец. нац. ун-т. – Донецьк : Схід. вид. дім, 2013. – 417 с.
40. Перегудова Т. Соціальні стандарти гідної оплати праці та їх дотримання в Україні- ні /Т. Перегудова //Україна: аспекти праці. — 2014. — № 2. — С. 35–40.
41. Про оплату праці : Закон України від 24. 03. 1995. – [Електронний ресурс] //Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95-%E2%F0>
42. Рудавина Е.Р. Екомасов В.В. Книга директора по персоналу. – СПб.: Питер, 2008. – 368 с.
43. Самоукина Н. Мотивация персонала как проблема //Управление персоналом . – 2014. – № 7. – С. 62-68.
44. Семикіна М. Філософія мотивації праці в умовах формування конкурентних відносин //Україна: аспекти праці. – 2014. – №2. – С. 31-38.

45. Соціальна відповідальність: Навч. посіб. /[А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.]; за заг. ред. д.е.н., проф. А.М. Колота. — К.: КНЕУ, 2015. — 519 с.

46. Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні /П. А. Стрельбіцький, О. П. Стрельбіцька //Вісник Кам'янець- Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. — 2015. — Вип. 10. — С. 323-333. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen\\_2015\\_10\\_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2015_10_60)

47. Стивенсон Н. Как мотивировать людей 10-минутный тренинг для менеджера. — Москва: ЗАО “Олимп - Бизнес”, 2002. — 176 с.

48. Сучков Д. Исследование эффективности мотивационных программ /Д. Сучков //МенеджеR по персоналу. — 2016. — № 8 — С. 34 — 40

49. Толстікова О. В. Особливості впливу мотиваційного механізму на соціальний розвиток підприємства /О. В. Толстікова //Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. — Вип. 203: У 4 т. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. — Том 3. — С. 872—877.

50. Управління персоналом: підручник /[В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. — К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. — 666 с.

51. Усатенко О. В., Рябцева О. Є. Визначення факторів мотивації персоналу та їх вплив на загальний результат діяльності підприємства// Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. — 281 с.

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

53. Фіщук Н. Ю. Можливості адаптації міжнародних мотиваційних систем в національній практиці підприємств /Н. Ю. Фіщук, Н. В. Василюха //Збірник наукових праць ВНАУ //Економічні науки. — 2012. — № 4. — С. 170-175

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

55. Цимбалюк С. О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія /С. Цимбалюк. — К.: КНЕУ, 2014. — 359 с.

56. Цимбалюк С. Механізм формування компенсаційної політики: теоретико-методологічні аспекти /С. Цимбалюк //Економічний аналіз:Зб. наук. пр. — Тернопіль : Екон. думка, 2013. — Вип. 12. — Ч. 4. — С. 123–128.

57. Цимбалюк С. О. Компенсаційна стратегія та політика: взаємозалежність та відмінності категорій /С. О. Цимбалюк //Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. — 2013. — № 7. — Ч. 2. — С. 225–231

58. Цимбалюк С. О. Дослідження практики формування компенсаційної політики на українських підприємствах /С.О. Цимбалюк //Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. пр. — К. : КНЕУ, 2013. — № 2 (6). — С. 83–92.

59. Червінська Л. П. Основи мотивації в менеджменті. — Суми. 1998.- 322 с.

60. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. — Москва: Гросс-Медиа, 2005. — 224 с.

61. Шинкаренко В., Криворучко О. Мотивація результатів діяльності працівників //Україна: аспекти праці. — 2008. — №8. — С. 25-28

62. Шкатулла В. Настольная книга менеджера по кадрам. — М.: Норма - Инфра М, 1998. — 527 с.

63. Яковлева Т. Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. СПб: Питер, 2009. — 240 с.

64. Яхонтова Е. Системный подход к мотивации персонала //Менеджмент сегодня. — 2004. — №1. — С.47-53.



65. Bonnet F. A family of decent work indexes / F. Bonnet, J. Figueiredo, G. Standing // International Labor Review (Geneva). — 2003. — Vol. 142. — № 2. — P. 213–238.

66. Ghai D. Decent work: Concept and indicators / D. Ghai // International Labor Review (Geneva). — 2003. — Vol. 142. — № 2.

67. Measuring decent work with statistical indicators / R. Anker, I. Chernyshev, P. Egger, F. Mehran, J. Ritter ; International Labour Office, Geneva // Working Paper. — 2002. — № 2

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ**

КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І  
РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

*Гамор Галина Василівна*

*Управління трудовою мотивацією на підприємстві / The  
management of labor motivation of the organization*

спеціальність 051 – «Економіка»

магістерська програма – Управління персоналом та економіка праці

**ЧАСТИНА 2**

*ДОДАТКИ*

**ТЕРНОПІЛЬ-2018**

## А Н К Е Т А

Вас вітає студентка спеціальності « Економіка» магістерської програми «Управління персоналом та економіка праці»

Дане опитування спрямоване на виявлення структури мотивів праці та рівня задоволеності працівників своєю працею. Його результати допоможуть у написанні магістерської роботи з проблеми мотивації трудової діяльності персоналу, тому прошу Вас відповісти на запропоновані питання. Анонімність відповідей гарантую. Відповіді, що відображають Вашу позицію, прошу підкреслювати.

1. Що з перерахованого нижче має для Вас найбільше значення в процесі праці ?
2. Проаранжуйте в порядку зменшення значимості:
  - рівень оплати праці (заробітна плата, премії, інші виплати);
  - умови праці;
  - стиль керівництва;
  - стосунки з безпосереднім керівництвом;
  - методи управління та політика банку.
3. Що з перерахованого нижче має для Вас найбільше значення в процесі праці ? Проаранжуйте:
  - зміст праці;
  - службове зростання;
  - визначення заслуг з боку колег і керівництва;
  - виконання відповідальної роботи;
  - досягнення певного соціального статусу, авторитету.
4. Визначіть з перерахованих характеристик роботи в банку ті, рівень яких викликає у Вас задоволення (відмітити позначкою З) та незадоволення (відмітити позначкою НЗ).
  - рівень оплати праці;
  - самореалізація в праці;
  - соціально-психологічний клімат в колективі;
  - умови праці та соціально-побутове обслуговування;
  - різноманітність роботи;
  - участь в управлінні справами банку;
  - професійно-кваліфікаційний розвиток;
  - перспективи службового зростання;
  - стосунки з керівництвом;

- відповідальність праці.

5. Чи відчуваєте Ви, що здатні реалізувати себе на даній роботі ?

Виберіть відповіді, що відповідає Вашій позиції:

- здатен;
- зможу реалізувати себе тільки в деякій мірі;
- не зможу реалізувати себе зовсім;
- важко відповісти.

6. Чи влаштовують Вас перспективи Вашої роботи ? Виберіть відповідь, що найбільш відповідає Вашій позиції:

- повністю;
- більш-менш;
- не влаштовують;
- важко відповісти.

7. Чи дає Ваша робота або керівництво можливості для службового просування ? Виберіть відповідь, яка відповідає Вашій позиції.

- так;
- ні;
- важко відповісти.

8. Чи бажаєте Ви службового зростання ? Виберіть відповідь яка відповідає Вашій позиції:

- так;
- ні;
- важко відповісти.

9. Чи достатньо різноманітна і цікава Ваша робота ? Виберіть відповідь, що відповідає Вашій позиції:

- дуже різноманітна;
- досить різноманітна;
- одноманітна;
- важко відповісти.

10. Чи хотіли б Ви виконувати більш цікаву та різноманітну роботу ? Виберіть відповідь, що відповідає вашій позиції:

- так;
- в деякій мірі;
- ні;
- важко відповісти.

11. Чи подобається Вам виконувати складну і відповідальну роботу ? Виберіть відповідь, що відповідає Вашій позиції.

- так;

- іноді;

- ні;

- важко відповісти.

12. Чи задовольняє Вас рівень відповідальності Вашої роботи ?

Виберіть відповідь, що відповідає Вашій позиції:

- повністю;

- більш-менш;

- ні;

- важко відповісти.

13. Чи вважаєте Ви систему підвищення кваліфікації працівників

банку добре організованою ? Виберіть відповідь, що відповідає

Вашій позиції:

- так;

- не зовсім;

- ні;

- важко відповісти.

14. Чи хотіли б Ви підвищити свою кваліфікацію ? Виберіть відповідь,

що відповідає Вашій позиції:

- так;

- ні;

- важко відповісти.

15. Чи задоволені Ви ступенем своєї участі в управлінні банком ?

Виберіть відповідь, що відповідає Вашій позиції:

- повністю;

- частково;

- ні;

- важко відповісти.

16. Як часто Ви відчуваєте недобррозичливість або тиск з боку

керівництва ? Виберіть відповідь, що відповідає Вашій позиції:

- постійно;

- іноді;

- ніколи.

17. Як Ви охарактеризуєте стосунки між колегами у вашому

колективі ? Виберіть відповідь, що відповідає Вашій позиції:

- добрі;

- нейтральні;

- недобррозичливі.

18. Чи задовольняє Вас рівень Вашого заробітку ? Виберіть відповідь, що відповідає Вашій позиції.

- задовольняє;
- частково задовольняє, частково ні;
- не задовольняє.

19. Чи відчуваєте Ви, що Ваш трудовий внесок оцінюється адекватно ? Виберіть відповідь, що відповідає Вашій позиції:

- так;
- частково;
- ні.

20. Чи задоволені Ви умовами своєї праці та рівнем соціально-побутового обслуговування в банку ? Виберіть відповідь, що відповідає Вашій позиції.

- повністю;
- частково;
- ні.

21. Вкажіть свою стать та вік.

Дякую за відвертість !