

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**СУКАЧ Ростислав Сергійович**

**Оцінка і мотивація персоналу в умовах кризи / Assessment and  
motivation of personnel in crisis conditions**

спеціальність 073 Менеджмент  
освітньо-професійна програма – «Менеджмент»

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

Виконав студент групи МЕНм - 21  
Р.С. Сукач

---

*підпис*

Науковий керівник:  
к.г.н., доцент Пушкар З.М.

---

*підпис*

Кваліфікаційну роботу допущено  
дозахисту:

«\_\_»\_\_\_\_\_2023 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор  
М.М. Шкільняк

---

*прізвище, ініціали*

*підпис*

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ</b> .....	6
1.1. Сутність, завдання та принципи мотивації персоналу організації...	6
1.2. Особливості організації процесу мотивації персоналу банківської установи та його оцінки.....	16
Висновки до розділу 1.....	31
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ АТ «КРЕДОБАНК»</b> .....	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності банку.....	33
2.2. Дослідження діючої системи мотивації праці персоналу банку .....	39
2.3. Діагностика ефективності мотиваційного механізму в АТ «КРЕДОБАНК» .....	58
Висновки до розділу 2.....	71
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ АТ «КРЕДОБАНК»</b>	73
3.1. Дослідження основних внутрішніх мотиваційних чинників працівників АТ «Кредобанк».....	73
3.2. Удосконалення системи мотивація персоналу АТ «Кредобанк» шляхом підвищення ефективності мотиваційного механізму в умовах кризи.....	85
Висновки до розділу 3.....	94
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	96
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	100
<b>ДОДАТКИ</b>	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Розвиток та ефективне функціонування банківських установ в сучасних кризових умовах функціонування національної банківської системи та економіки держави в значній мірі залежить від ефективної діяльності всіх категорій працівників банків. Рівень їх продуктивності праці визначається сформованою системою мотивації праці, де визначальними мотиваційними інструментами є потреби, стимули та мотиви працівників банку. В цілому, результати праці будуть підвищуватися тільки за умови, коли керівництво банку стимулюватиме продуктивну творчу діяльність персоналу як матеріально, так і морально; виявлятиме інтерес до їхніх особистих проблем, сприятиме створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, належних умов праці та стабільну зайнятість; забезпечуватиме соціальний захист власного персоналу тощо.

Постійні кризові умови, в яких перебувають усі суб'єкти національної економіки (в т.ч. і банки), викликані кризою пандемії COVID-2019, а згодом і повномасштабною війною росії проти України, потребують постійного пошуку нових методів та способів мотивації персоналу, а від так і якісної та кількісної оцінки ефективності діяльності персоналу банку та комплексного підходу до розгляду проблем мотивації персоналу банку. Адже лише зацікавлений у своїй трудовій діяльності персонал може по справжньому ефективно працювати і забезпечувати користь для організації в цілому і суспільства зокрема. Сказане свідчить про актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи і визначає необхідність акцентувати уваги на дослідженні проблем оцінки та мотивації діяльності працівників банківської сфери в умовах кризи.

**Аналіз літературних джерел.** Дослідженню проблем мотивації праці в цілому і в контексті кризи присвячено праці низки вітчизняних та зарубіжних вчених. Вагому увагу теоретичним і практичним питанням мотивації праці та комплексних методик оцінки персоналу організації приділено у працях таких вчених-економістів, як, зокрема, А. Сміт, М.Туган-Барановський, Ф. Тейлор, Е.

Мейо, А. Маслоу, Л. Портер, В. Врум, М. Мескон, Т.Бреус, Н.М. Сушко, О. Кириченко, М.В. Паладій, О. Костюк та інших.

Однак наукові питання, пов'язані із посиленням впливу системи мотивації на результати праці саме у банківській установі в умовах кризи та військової економіки потребують додаткових досліджень і аналізу.

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає в теоретичному та практичному обґрунтуванні та оцінці мотивації персоналу банку та визначення дієвих заходів щодо вирішення проблеми підвищення ефективності мотивації праці банківського персоналу в умовах кризи.

Для досягнення визначеної мети в процесі дослідження було поставлено такі завдання:

- дослідити та вивчити теоретико-методологічні основи мотивації персоналу, зокрема: Сутність, завдання та принципи мотивації персоналу організації; Особливості організації процесу мотивації персоналу банківської установи та його оцінки;

- проаналізувати діючу практику ефективності системи мотивації праці АТ «КРЕДОБАНК»;

- здійснити дослідження системи мотивації праці персоналу банку та її ефективності;

- розробити рекомендації щодо удосконалення системи мотивації праці персоналу банку та методики оцінки ефективності мотиваційного механізму АТ «КРЕДОБАНК».

**Об'єкт дослідження** – процес оцінки та мотивації персоналу банківської установи в умовах кризи, практичне використання запропонованих заходів у діяльності КБ АТ «Кредобанк».

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та практичні положення й особливості оцінки та мотивації персоналу комерційного банку в умовах кризи.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження даної теми використовували наступні методи: морфологічний та абстрактно-логічний - для з'ясування

необхідності мотивації персоналу організації, методичні основи оцінки персоналу організації; метод узагальнення, системний аналіз та наукова абстракція – для подальшого розвитку теоретико-методичних засад та удосконалення мотивації персоналу комерційного банку; методи порівняльних характеристик, аналізу і синтезу – при аналітичному дослідженні ефективності та продуктивності персоналу комерційного банку; методи статистичного, економічного та фінансового; табличний та графічний метод – для схематичного представлення та наочного зображення практичного та теоретичного матеріалу дослідження; метод систематизації та узагальнення тощо.

**Інформаційне забезпечення.** Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи є законодавчі та нормативно-правові акти, дані Державної служби статистики України; постанови НБУ; результати теоретичних та практичних досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків з проблем мотивації праці організацій в умовах кризи; дані фінансової звітності банку тощо.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні теоретичних положень і розробці практичних рекомендацій з покращення мотивації персоналу комерційного банку в умовах кризи.

**Практичне значення одержаних результатів** кваліфікаційного дослідження полягає у визначенні базових напрямів та розробці науково-методичних пропозицій і практичних рекомендацій щодо оцінки та мотивації персоналу комерційного банку в умовах кризи.

**Публікації.** За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези «Оцінка і мотивація персоналу в умовах кризи» у збірнику праць IV Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ»

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і списку літератури.

## РОЗДІЛ.1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

### 1.1. Сутність, завдання та принципи мотивації персоналу організації

На думку фахівців, економічна криза, спричинена пандемією COVID-2019, а згодом і повномасштабною війною росії проти України, зазнає істотних змін і диспропорцій розвитку. Вони стверджують, що використання екстенсивних методів розвитку секторів економіки вже вичерпало свою ефективність, і вочевидь вимагає переходу до практичного застосування інтенсивних методів щодо вдосконалення системи управління мотивацією праці персоналу в умовах загострення конкуренції, зміни пріоритетів, напрямів діяльності з урахуванням того, що функціонування вітчизняних організацій відбувається в умовах військової економіки.

В сучасних реаліях розвитку банківської системи та економіки України в цілому, мотивація як процес впливу на людину займає визначальне місце у системі управління банком, управління персоналом та безпосередньо працею як майбутнього джерела продуктивності. Актуальним залишається не лише підбір, навчання, облаштування робочого місця і влаштування кадрів, але й формування якісно-нової свідомості та менталітету, способів та методів мотивації персоналу і стимулювання працівника як особистості. Зазначене сприяє високій продуктивності та результативності роботи банківського працівників.

Мотивація є одним з найважливіших чинників, що визначає поведінку особистості у трудовому процесі. Фундаментальні американські вчені, такі як М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі, визначають мотивацію як процес спонукання особистості та інших членів трудового колективу до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації [2].

Згідно з пірамідою потреб А. Маслоу людина у своєму житті керується можливостями задоволення двох груп потреб, в першу чергу — первинних (фізіологічних) і за умови задоволення останніх та набутого рівня освіти та виховання – вторинних, задоволення яких сприятиме забезпеченню

самореалізації, самовдосконалення, інтелектуального розвитку особи, що значною мірою підвищуватиме мотивацію останньої до досягнення успіху в професійній сфері та забезпечення конкурентоздатності її на ринку праці (рис.1.2).



**Рис. 1.1. Піраміда потреб А. Маслоу у контексті мотивації праці**

Система мотивації персоналу – це складна економічна категорія – з однієї сторони та базова складова загальної системи управління сучасної організації – з іншої сторони. А тому, очевидно значущим є не лише вдосконалення існуючих мотиваційних чинників, а й пошукових досліджень щодо етимології та морфології зазначеної категорії, що визначаю внутрішній зміст та посил категорії.

Перш ніж дослідити і трактувати зміст категорії «мотивація праці», слід усвідомити сутнісну характеристику поняття «*мотив*». Так, категорія «мотив» походить від лат. слова «*movere*» і перекладається як «штовхати», «приводити в рух» [17].

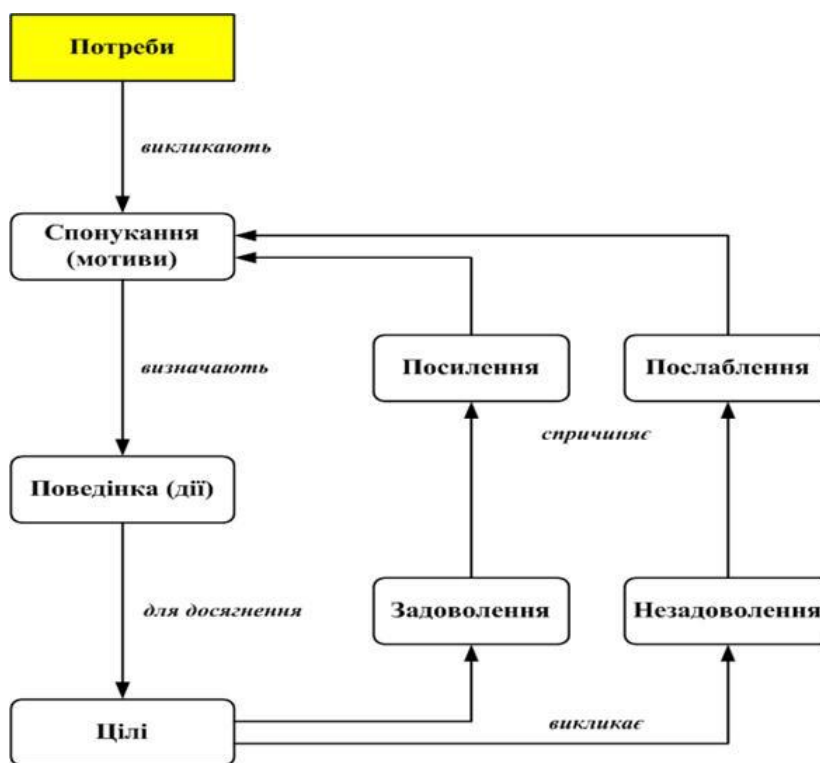
Мотив в економічній літературі трактується по-різному, однак тлумачення є доволі схожі і зазвичай найчастіше пояснюється як усвідомлене спонукання до дії. найбільш значущим на наше переконання є, те визначення, в котрому мотив розглядається у контексті відображення і вияву потреб. Тісний взаємозв'язок мотивів і потреб пояснюється насамперед схожістю понять. Мотиви — це спонукання людини до чогось, тоді як потреби — це нестача чогось. Мотиви з'являються практично одночасно з виникненням потреб особистості і проходять певні стадії, аналогічні стадіям формування потреб (рис.1.2). Звідси можна зробити висновок, що мотив — це те, що генерує певні дії людини. Він знаходиться «всередині» особистості, має «персональний» характер і залежить від великої кількості внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на людину. Мотив не лише спонукає особистість (працівника) до дії, а й встановлює, що потрібно зробити і як це процес буде реалізовуватися [18, с.34].

Узагальнюючи наукові доробки фахівців, практиків та науковців слід відзначити, що мотив є складовою та базою мотивації працівника, адже є своєрідним мостом між його потребою та діями, спрямованими на задоволення визначеної потреби.

Звідси, мотиву як категорії властиві наступні означення: мотив належить самому суб'єкту діяльності, є його стійкою особистісною властивістю, що спонукає зсередини до здійснення певних дій; мотив викликає у працівника певну потребу, тому подальші його дії спрямовуються на задоволення власне потреби, що виникає; мотив виступає свідомим чинником обрання певної поведінки робітника, передбачають виникнення зовнішніх та внутрішніх умов, здатних активізувати працівника, формують певні блага, перетворити які на реальність працівник може у власній професійно-трудої діяльності через виконання певних завдань керівництва [25, с.12].

Мотивація праці — це процес, що починається з фізіологічної або психологічної нестачі або потреби, яка активізує поведінку індивіда або створює спонукання, спрямоване на досягнення певної мети або винагороди; це внутрішнє і зовнішнє спонукання до певної трудової поведінки в процесі

діяльності, де внутрішнє спонукання необхідно розглядати через мотив особистості, а зовнішнє — через процес її стимулювання [1]. У науковій літературі не існує єдиного поєднання "мотивації". Ґрунтовні дослідження дозволили узагальнити термінологію у табл. 1.1.



**Рис. 1.2. Модель мотивації поведінки через потреби.** Примітка наведено за джерелом: [21, с. 13]

Різноманітність трактування категорії «мотивація праці» засвідчує, що зміст поняття є доволі складним і багатоплановим, потребує постійного всебічного вивчення, в значній мірі залежить від об'єкта дослідження та специфіки діяльності окремої організації.

Таблиця 1.1

**Підходи до трактування економічної сутності поняття «мотивація»**

№	Джерело	Зміст
1	Економічна енциклопедія, С. Мочерний [18]	Мотивація – усвідомлене і цілеспрямоване спонування працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі
2	Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [17]	Мотивація – процес стимулювання будь-кого до діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації

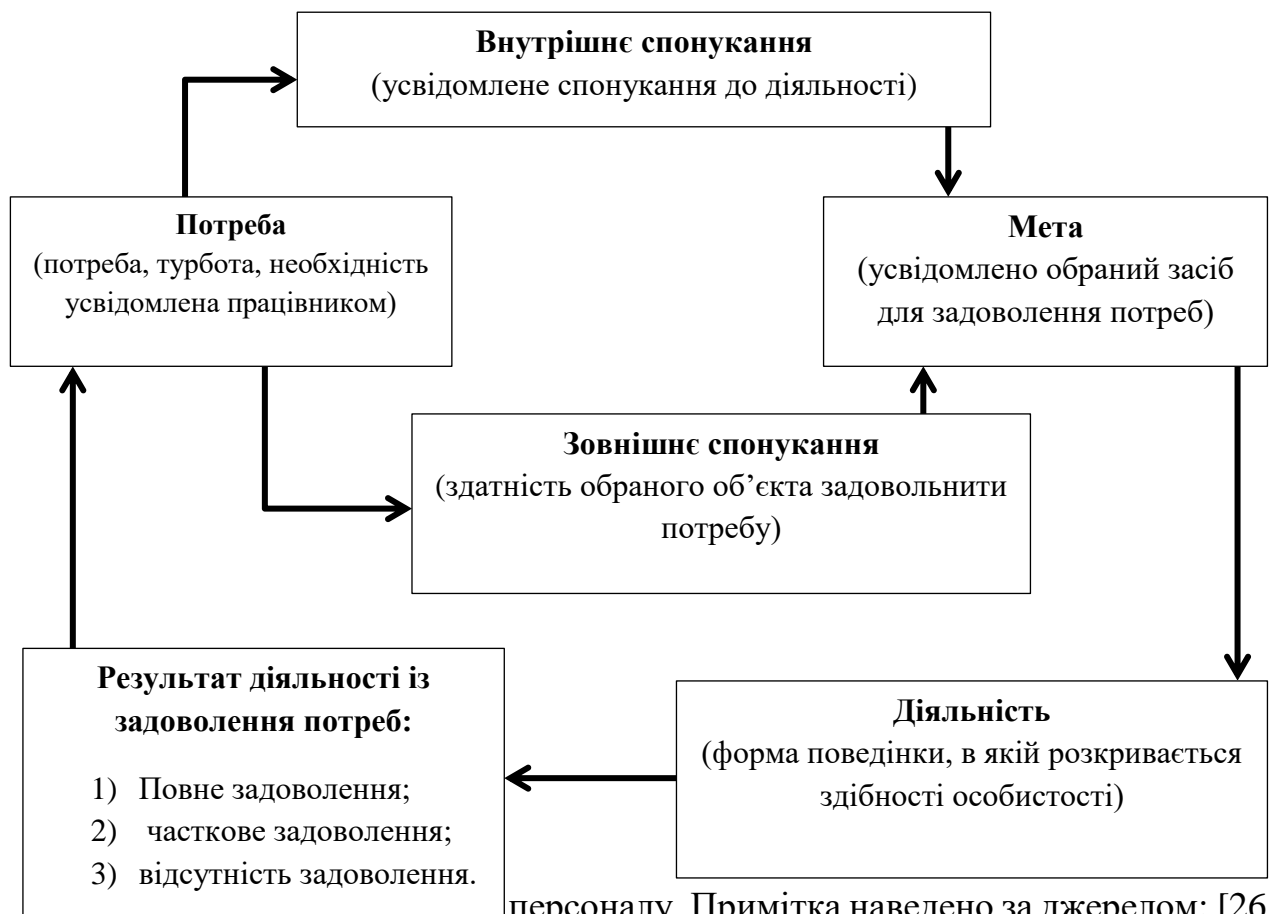
3	С. Покропивний [20]	Мотивація – це система, що характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, що стимулюють окремого працівника або трудовий колектив щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей підприємства
4	В. Шинкаренко, О. Криворучко [33]	Мотивація є інструментом в системі управління персоналом, який застосовується для спонукання персоналу до певних дій, які забезпечують досягнення цілей працівників та підприємства, а також завдань розвитку
5	Г. Дж. Болт, Р. Оуен, А. Сміт, А. Лаурент	Мотивація характеризує внутрішній психоемоційний стан особи (працівника), причини і чинники, які спонукають до зміни соціально-трудової поведінки працівників
6	П. Капустянський, О. Єлець [11; 12]	Мотивація – це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів
7	А. Кредісов, Є. Панченко, В. Кредісов [15]	Мотивація являє собою процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації
8	М. Коваленко, Л. Сухомлин, І. Грузнов [13]	Мотивація – сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій
9	В. Діденко [8]	Мотивація – причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації
10	А. Турчинов [28]	Мотивація – процес спонукання людини за допомогою внутрішньо особистих та зовнішніх факторів до певної діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних та загальних цілей
11	В. Нижник [19]	Мотивація – це процес або серія рішень з створення необхідних на підприємстві мотивів, дій і трудової поведінки
12	А. Колот [20]	Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації
13	Юрчук Н. П., Захарчук Д. В. [22]	Мотивація – це діяльність, метою якої є активізація людей, що працюють в організації, ефективніше працювати. Це визначення показує тісний взаємозв'язок управлінського і індивідуально-психологічного вмісту мотивації.
14	<i>Визначення автора</i>	<b>Мотивація</b> – це процес управління свідомістю і поведінкою трудового персоналу за допомогою використання системи методів впливу на їх психологію задля мобілізації внутрішнього потенціалу персоналу до праці, що визначає розвиток мотивації до ефективної праці персоналу зокрема, забезпечує досягнення поставленої мети в отриманні прибутку з одночасним зростанням добробуту й самого працівника та економічної системи окремої організації.

Джерело: узагальнено автором на підставі проведених досліджень.

Узагальнюючи можна визначити ряд трактувань поняття: мотивація є свідомим прагненням до певного типу задоволення потреб, до успіху; мотивація праці – це усе те, що активізує діяльність людини; мотивація – це надія на успіх і боязнь невдачі; мотивацію розглядають як процес спонукання себе й інших до

діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації; мотивації – це рушійна сила поведінки, як прагнення особистості до активної дії з метою задоволення своїх потреб; мотивація – це процес спонукання персоналу до праці, що передбачає використання мотивів поведінки особистості для задоволення власних потреб через здійснення трудової діяльності.

Для більш ґрунтовного розуміння процесу мотивації праці представимо його схематично (рис. 1.3):



персоналу. Примітка наведено за джерелом: [26, с.79].

Процес мотивації праці переважно визначається потребами, котрі його ініціюють. У випадку коли потреби особистості збігаються із потребами організації, працівники будуть вкладати свої зусилля для задоволення і власних потреб. Зазначене сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат та покращення якості продукції (товарів, робіт, послуг). У цілому зазначене призведе до збільшення прибутку, підвищення конкурентних позицій

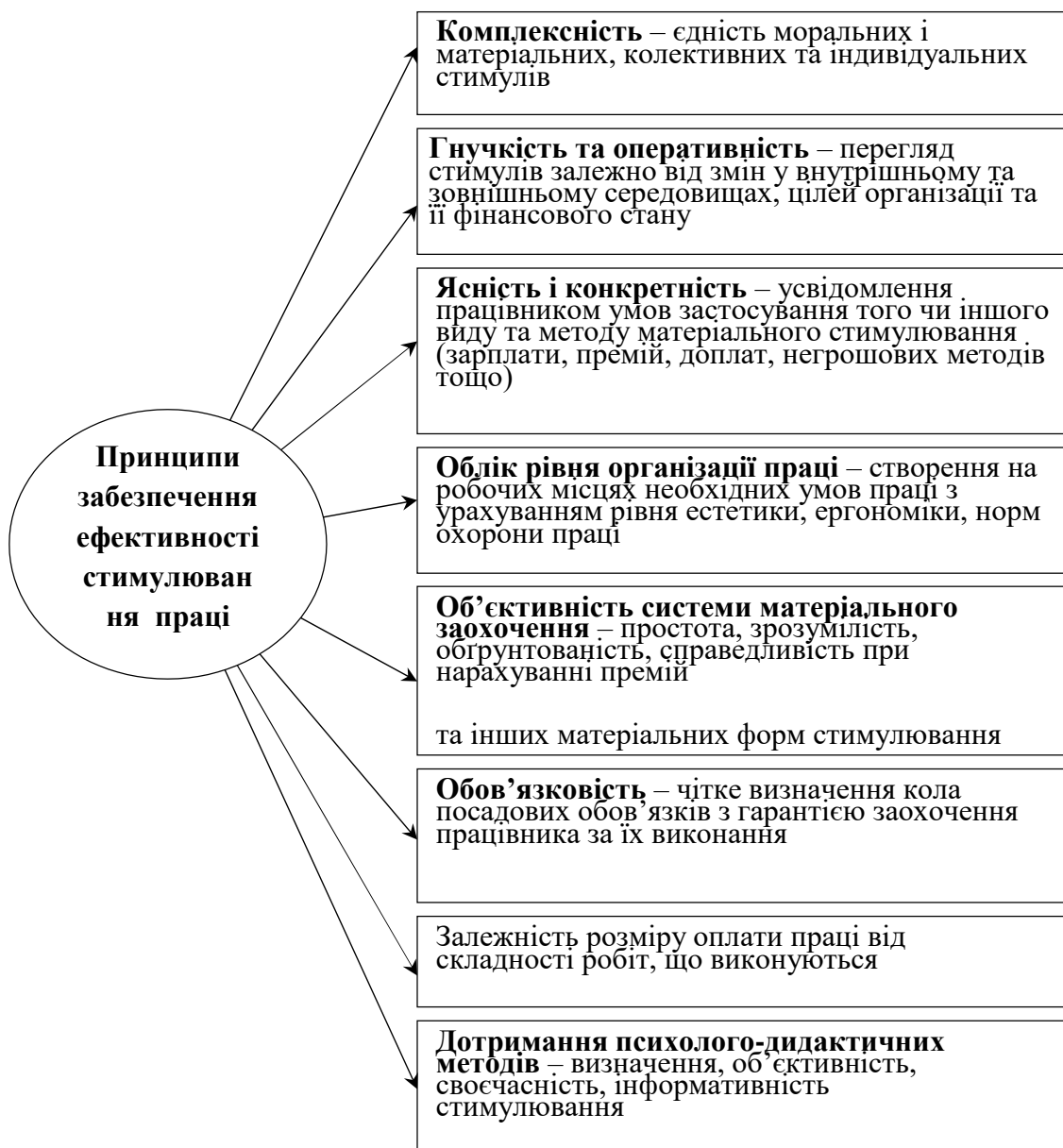
організації на ринку. Окрім зазначеного, потреби проявляються теж у окремих мотивах, що спонукають особистість до дій, котрі спрямовані на задоволення їх потреб. Мотив, будучи спонукальною чи усвідомленою причиною, базою чи підставою для вчинку чи якоїсь дії, без заперечення, є суб'єктивним явищем. Його основною метою є розуміння вчинків, котрі визначають постановку цілей і завдань, здатних спонукати працівника до дії, що виникла як наслідок зародження спонукаючого чинника ззовні, тобто стимулу, та його усвідомлення особистістю. Саме тому, мотиви включають сукупність спонукань, прагнень та обов'язків щодо виконання доручених завдань. Взаємозв'язок мотивів та потреб визначається тим, що останні реалізуються у трудовій діяльності особистості за допомогою саме мотивів. Вони, в свою чергу, визначаються рівнем актуальності тієї або іншої потреби людини; можуть диференціюватися за змістом і обумовлюватися як цілеспрямованою, або ж непланомірною активністю людини [23]. Таким чином, чим сильніше прагнення працівника одержати те чи інше благо, чим масштабнішою є потреба в цьому, тим активніше починає діяти працівник, а його внесок у спільний результат організації є більшим і продуктивнішим.

Таким чином, з отриманих результатів дослідження є зрозумілим те, що визначальною рушійною силою впливу на працівників є стимули, а базовою метою мотивації – задоволення їх потреб та організації водночас. Окрім зазначеного, доцільно звернути увагу на те, що в означеному випадку стимулювання виступає дієвим інструментом та вирішальним фактором впливу на працівників ззовні у процесі розвитку мотивації. При цьому для реалізації такого впливу на трудовий персонал використовують різні види та форми мотивації.

Окрім зазначеного вище, слід констатувати, що стимулювання є дієвим інструментом розвитку мотивації та зовнішнім чинником, що направлений на задоволення потреб працівників організації, що спонукає їх до корисних дій, спрямованих на задоволення потреб організації.

Зазвичай, науковці відзначають, що на поведінку особистості в процесі її трудової діяльності чинить вплив комплекс факторів-мотиваторів або ж демотиваторів, котрі або спонукають до діяльності або ж сповільнюють активну та продуктивну діяльність працівника. Серед таких факторів слід відзначити: зовнішні фактори – на рівні держави, галузі, регіону, підприємства і внутрішні фактори – складові структури самої особистості працівника (інтереси, потреби, особливості трудової ментальності, цінності людини, котрі пов'язані з ними та соціокультурним середовищем, та ін).

Ефективність процесу стимулювання праці персоналу визначається поєднанням матеріальних і моральних форм стимулювання і використання організаційних, економічних і психологічних інструментів впливу організацією на працівника з метою стимулювання його до результативної, високоефективної та якісної праці. Зазначене набуває практичної значимості за умови дотримання ряду методологічних принципів (рис.1.4).



**Рис. 1.4. Основоположні принципи забезпечення ефективності стимулювання праці\***

Примітка наведено за джерелом: [18, с. 294].

Зазначені принципи чітко визначають, на якій основі має бути реалізований процес стимулювання праці для того, щоб він був вважати ефективним і таким, що дозволяє мобілізувати потенціал кожного працівника організації індивідуально задля поліпшення роботи організації та досягнення поставлених нею цілей.

Підсумовуючи вище сказане, слід відзначити, що розглядаючи економічну природу, роль та різнобічні тлумачення досліджуваної категорії «стимулювання

праці», стає зрозумілим, що формування ефективної системи стимулювання можливе за умови чіткого визначення складових мотиваційного процесу організації з урахування специфіки діяльності.

Таблиця 1.2

### Основні завдання мотивації персоналу

Завдання	Характеристика
<b>Залучення персоналу в організацію</b>	Усі організації конкурують між собою на ринку праці за залучення висококваліфікованих кадрів, які їм необхідні для досягнення стратегічних завдань. Система мотивації повинна бути конкурентоспроможною стосовно до тієї категорії працівників, які потрібні організації
<b>Збереження співробітників в організації та забезпечення їх лояльності.</b>	Якщо мотивація до праці в організації не задовольняє працівників і їх потреби, вона втрачає професійних працівників, і разом з цим втрачає кошти, які вже були залучені на підбір, навчання, підвищення їх кваліфікації. Тому одним з головних факторів, що впливає на утримання працівника в організації, є задоволеність місцем та умовами роботи.
<b>Стимулювання продуктивної поведінки</b>	Зібравши потенційно сильних працівників, керівництву необхідно турбуватися про підвищення результативності та ефективності їх діяльності. І це не тільки контроль за виконанням обов'язків, також необхідно розглядати внесок працівника у досягнення цілей організації. Результативна й ефективна робота співробітників, творчість, досвід, відданість організації повинна підкріплюватися реакцією з боку керівництва, спрямованої на задоволення мотивів співробітників
<b>Контроль за витратами на робочу силу</b>	Продумана система мотивації дозволяє компанії контролювати й ефективно керувати витратами на робочу силу, забезпечуючи при цьому наявність необхідних співробітників.
<b>Адміністративна ефективність і простота</b>	Система мотивації повинна бути добре зрозуміла кожному співробітнику і проста для адміністрування, тобто не вимагати значних матеріальних і трудових ресурсів для забезпечення її безперебійного функціонування.

Джерело: узагальнено на підставі [27, с. 56]

У контексті розуміння природи та призначення мотивації праці з метою розширення категоріального апарату варто виокремити й основні завдання мотивації персоналу, що покладено на організацію: залучення персоналу в організацію, збереження співробітників в організації та забезпечення їх лояльності, стимулювання продуктивної поведінки, контроль за витратами на робочу силу, адміністративна ефективність і простота.

Отже, успіх мотивації праці обумовлюється комплексним підходом до неї, що зумовлюється на ґрунтовному і всебічному дослідженні стану справ в організації та мотиваційної структури поведінки її персоналу. У формуванні

системи мотивації персоналу організації має брати участь працівники різних рівнів. Аналітичні дослідження підтверджують, що раціональна система мотивації працівників організації здатна забезпечити зростання ефективності трудової діяльності до 40 %.

Із одержаних результатів дослідження, сформовано власне розуміння автора щодо розуміння дефініції «стимулювання праці» під якою слід розуміти процес управління свідомістю і поведінкою трудового персоналу за допомогою використання системи методів впливу на їх психологію задля мобілізації внутрішнього потенціалу персоналу до праці, що визначає розвиток мотивації до ефективної праці персоналу, забезпечує досягнення поставленої мети в отриманні прибутку з одночасним зростанням добробуту й самого працівника та економічної системи окремої організації .

## **1.2. Особливості організації процесу мотивації персоналу банківської установи та його оцінки**

Банк, як спеціалізована фінансово-кредитна установа, котра акумулює тимчасово вільні грошові кошти, надає їх у тимчасове користування у вигляді позик та є посередником у взаємних платежах і розрахунках між підприємствами, установами або окремими особами.

Реалізація універсальних управлінських функцій мотивації передбачає врахування двох аспектів — інструментального, що полягає в примусі підлеглих виконувати покладені на них обов'язки, і соціально-психологічного — упередження та усунення напружень і конфліктів, що заважають трудовому процесу та його активізації [28].

У цілому мотиваційний процес у банку може бути представлений у вигляді наступних послідовно здійснюваних етапів:

I ЕТАП. Усвідомлення працівниками своїх потреб як системи переваг;

II ЕТАП. Вибір найкращого способу отримання певного виду винагороди чи задоволення потреби;

III. ЕТАП. Здійснення конкретної технологічної дії; одержання винагороди;

IV. ЕТАП. Безпосередньо задоволення потреби.

Базою управління, що визначає активну реалізацію функції мотивації є стимулювання персоналу банку до досягнення найкращих результатів власної трудової діяльності. На думку О. Н. Волгіна, проблеми, пов'язані із посиленням впливу мотивації на результати праці є нагальними щодо вирішення. Зокрема, особливо гостро ці проблеми проявляються в такій прогресивній банківській сфері. Інтенсивність її розвитку знаходить відображення в таких позитивних моментах як використання сучасних інноваційних засобів і технологій для здійснення банківських операцій; підвищення продуктивності праці банківського персоналу; вдосконалення організації праці та підготовки банківських кадрів; оптимальне використання наявних людських і матеріальних ресурсів; освоєння нових сегментів ринку; підвищення якості банківських послуг; розробка та впровадження нових видів банківських продуктів тощо [29].

Для розвитку мотивації персоналу банку використовуються відповідні форми та методи матеріальної та нематеріальної мотивації шляхом відбору стимулів і їх формування, що дозволяє розвинути внутрішню мотивацію та задовольнити потреби персоналу банку (рис. 1.4, дод. А.2).

Знання, як мотивувати свою робочу силу, дають результати у вигляді ефективної роботи співробітників. Це допоможе банку досягти своїх цілей, підвищити прибутки за рахунок ефективного використання залучених ресурсів. Ставлення до своїх працівників з повагою, перш за все визначає сильну мотивацію та означає дозволити їм певну самостійність у прийнятті рішень. Робота з персоналом визначає зростання, спільні навчання – набування нових навичок та отримання нового практичного досвіду роботи в команді.



**Рис. 1.4. Методи мотивації праці працівників банку.** Примітка наведено за джерелом: [22, с.68]

За такого підходу працівники банку будуть відчувати себе потрібними та почутими (рис.1.5). Звідси очевидним є той факт, що мотивація важлива водночас як для особистості, так і для бізнесу в цілому (рис. 1.6).

З урахуванням швидкоплинності мотиваційного стану працівників банку слід відзначити, що трудова поведінка банківських працівників залежить від багатьох мотивів. Так, деякі з мотивів відіграють визначальну роль, тоді як інші - підпорядковуються ним. Це означає, що мотиви перебувають у постійній залежності, а тому впливають один на одного через постійний динамічний стан фінансово-кредитної сфери. Внаслідок цього система мотивів часто змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників у процесі трудової діяльності особистості і визначають ефективність системи мотивації праці (табл.1.3).

На практиці в банках необхідно приділити значну увагу динамічності мотиваційного процесу, а саме виявити, які саме потреби мають значний вплив на його мінливість динамічного мотиваційного процесу у визначений час.

<b>Підвищена прихильність працівників</b>	Коли працівники мотивовані працювати, вони як правило, докладають максимум зусиль до завдань, які їм доручаються
<b>Покращена задоволеність працівників</b>	Задоволеність працівників важлива для кожної організації, оскільки це може призвести до позитивного зростання організації
<b>Постійний розвиток співробітників</b>	Мотивація може сприяти досягненню працівником своїх особистих цілей, саморозвитку особистості. Як тільки він досягне початкових цілей, то усвідомить чіткий зв'язок між зусиллями та результатами, що спонукають працювати на високому рівні
<b>Підвищення ефективності роботи працівників</b>	Щоб організація отримала найкращі результати, працівник повинен мати хороший баланс між здатністю виконувати завдання та готовністю бажання його виконати
<b>Дисципліна</b>	Мотивація сприяє самодисципліні. Віддані працівники дисциплінують себе, вони відчувають, що тим самим вони сприяють розвитку власного інтересу
<b>Знижується рівень плинності кадрів</b>	Це може призвести до зниження витрат на навчання та найм

**Рис. 1.5. Опис переваг вмотивованих працівників банківської установи.**

Примітка наведено за джерелом: [27, с.57]

<i>Мотивація важлива для людини, оскільки:</i>	<i>Мотивація важлива для бізнесу, оскільки:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• мотивація допоможе індивіду досягти своїх особистих цілей.</li> <li>• мотивована людина – задоволена роботою людина.</li> <li>• мотивація допоможе у саморозвитку особистості.</li> <li>• людина отримує більше досвіду та навичок, працюючи із динамічною командою.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• чим сильніше мотивовані співробітники, тим сильніша команда.</li> <li>• чим більше особа працює в команді і є індивідуальний внесок працівника, тим вигіднішим та успішнішим є бізнес.</li> <li>• краща адаптивність протягом періоду внесення змін, більше можливостей для адаптації та творчості.</li> <li>• мотивація призведе до оптимістичного ставлення до роботи, а також створення та прийняття нових викликів для самих себе, що, у свою чергу, буде підтримувати здорову конкуренцію на робочому місці.</li> </ul>

**Рис. 1.6. Важливість мотивації для працівника та бізнесу.** Примітка наведено за джерелом: [27]

Мотиви можуть мати різний вплив, зокрема можуть або підсилювати або будуть нейтральними на тих чи інших працівників банку. Звідси виходить, що одна мотивація на кожного може діяти по-різному, зокрема у розрізі фахівців, керівників різних рівнів управління банку.

Якщо розібратися із трактуванням економічної природи, то максимально повне визначення дефініції представлено у праці О.Н. Волгіна, де під мотиваційним процесом розуміють «комплексний механізм, який складається з: матеріально-технічних, організаційних, економічних, соціальних і психологічних інструментів і методів спонукання до максимально продуктивної праці для забезпечення мети організації. І виходячи з цього, для мотиваційної політики організації необхідно проаналізувати конкретні мотиви, які мають вагоме значення для робітника, щоб розробити ефективну систему управління цим робітником» [29].

Таблиця 1.3

**Організаційні фактори впливу на формування системи мотивації  
працівників банківської установи**

<b>ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ</b>	
Бізнес - процес	Обсяги банківських продуктів чи послуг
	Організаційна структура установи
	Темпи напрацювання нових банківських продуктів (послуг)
	Номенклатура банківських продуктів (послуг)
	Місце знаходження установи
	Наявність соціальної інфраструктури
	Контроль якості
Персонал	Категорії працівників
	Кадровий потенціал
	Рівень кваліфікації
	Чисельність працівників
	Продуктивність праці
	Плинність кадрів (штучна, природна)
	Механізм матеріального та морального стимулювання
	Інтереси і потреби працівників і т.ін.
Організація управління	Структура управління установи
	Система менеджменту
	Стилі керівництва
	Методи менеджменту
	Імідж установи
	Рівень корпоративної культури
	Внутрішньо-організаційні комунікації
Фінанси і облік	Платоспроможність установи
	Залежність банку від залучених засобів
	Маневреність власного капіталу і т.ін.
<b>ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ</b>	
Організаційні фактори прямої дії	Постачальники капіталу
	Споживачі (клієнти)
	Конкуренція
	Законодавча база
	Органи державного регулювання
Організаційні фактори опосередкованої дії	Економічний розвиток країни, регіону
	Науково-технічний прогрес
	Соціокультурні та політичні зміни

Примітка наведено за джерелом: [30, с.124].

Оскільки у банківському бізнесі весь час відбуваються зміни у здійсненні банківських операцій, визначаються нові банківські продукти та пропозиції для клієнтів, часто змінюється нормативно-правова база, на яку банк зобов'язаний оперативно і вчасно реагувати. З огляду на процеси і майстерність управляти, перед тим як вимагати професіоналізму та високих показників від банківських

працівників, варто спочатку забезпечити їм підтримку, належне навчання і можливість ставати більш професійними і забезпечувати високу ефективність. Для цього банківська установа має піклуватися про їх розвиток і навчання для досягнення високих і швидких результатів. Роблячи одні й ті ж дії, різні менеджери зазвичай одержують одні й ті ж самі результати. Однак, банківський ринок не стоїть на місці, а боротьба за кожного клієнта постійно посилюється. Тому чим якісніше банківські працівники обслуговувати клієнтів, тим кращими стануть показники діяльності банку.

Основна мета управління працівниками банку акцентована домогтися ототожнення особистих цілей кожного працівника з цілями банку. За таких умов максимально повно буде виконуватися один з *принципів* – «*принцип залучення персоналу*». Цей принцип застосовується, коли керівництво банку вважає за необхідне, щоб потенційний працівник склав «кардинальну розмаїтість» у вже функціонуючому колективі і використовується за таких умов:

- колектив банку знаходиться на стадії старіння;
- необхідність змін у діяльності банку (можуть бути викликані рішеннями правління банку щодо: оволодіння новими сегментами ринку через реалізацію нових банківських продуктів, виходу на нові потенційні ринки збуту банківських послуг, фінансовою кризою, військовими діями та політичною нестабільністю та ін.);
- кардинальні зміни у маркетинговому середовищі банку, що вимагає альтернативних змін і впровадження інновацій у банківській діяльності.

Мета мотивації персоналу банківської установи має деталізуватися у відповідності до цілей в області якості управлінських рішень, встановленими для різних рівнів управління банківською установою.

Запропонована деталізація включає в себе:

- мету мотивації всього колективу банку. На зазначеному рівні мотивація працівників сприяє зміні загальної корпоративної культури банку. Мотивація діяльності працівників на рівні всього колективу має бути взаємообумовлена з цілями у сфері якості корпоративного рівня банківської установи ;

– мету мотивації груп працівників окремих підрозділів банку (представництва, філії, відділення тощо). Зазначений рівень забезпечує зміну якості роботи по окремих напрямках банківської діяльності (кредитна, інвестиційна, депозитна, діяльність із обслуговування клієнтів та ін..) або окремих банківських процесів. Зазначене обумовлено тим, що мотивація персоналу забезпечує взаємодію співробітників, задіяних в одному процесі або при наданні однієї послуги, чи реалізації банківського продукту;

– мету мотивації окремого працівника банківської установи. Мотивація персоналу на рівні окремого співробітника має бути взаємопов'язана з цілями банку та його стратегією розвитку.

Система управління персоналом банківської установи включає кілька підсистем (рис.1.6), однак у розрізі напрямів кадрової роботи банку її доцільно поділяти на такі напрями: організація і управління; навчання та розвиток; визнання і влада; індивідуальний підхід, креативність; відданість; матеріальна винагорода.



**Рис. 1.6. Система управління персоналом банківської установи**

Для забезпечення ефективності та продуктивності трудової діяльності працівників керівництву банків потрібно ретельно вивчати наступні потреби

банківських працівників, задоволення яких позитивно впливатиме на підвищення їх трудової мотивації [30]:

- підвищення зацікавленості в ефективному наданні послуг і максимально зваженому прийнятті рішень, які в майбутньому матимуть позитивний вплив на діяльність банку;
- намагання кожного працівника банку до усвідомлення того, що власне впевненість і благополуччя у майбутньому залежать як від фінансового стану банку, так його клієнтів;
- усвідомлення працівниками того, що робота у банку приносить неоціненну користь для усього суспільства;
- забезпечення для працівників банку стабільного рівня заробітної плати, моральне стимулювання тощо.

Представлене дослідження щодо забезпечення підвищення ефективності процесу стимулювання праці персоналу комерційного банку сприяло визначенню принципових вимог щодо його організації зазначеного процесу:

- по-перше, ефективність стимулювання праці банківських працівників за своєю природою визначається взаємозв'язком із самою ефективністю праці та є ототожнюючим показником результатів діяльності банку при оцінці економічних показників;
- по-друге, під час досягнення ефективності стимулювання праці банківського персоналу має враховуватись роль стимулювання як постійного динамічного і змінюваного процесу;
- по-третє, під час досягнення ефективності стимулювання праці має бути використано максимальна кількість збалансованих форм і методів, за умови дотримання принципів забезпечення підвищення ефективності праці комерційного банку;
- по-четверте, сам процес зростання ефективності стимулювання праці банківських працівників має супроводжуватися використанням методів і форм, котрі дозволяють оцінити ступінь задоволеності працівників банку за усіма

видами стимулів, що застосовуються у взаємозв'язку зі зміною економічних показників комерційного банку.

Грунтовні дослідження засвідчують про існування ряду проблем сфері мотивації праці банків, котрі знижують рівень вмотивованості персоналу, а від так і ефективності діяльності банку. Серед таких проблем слід відзначити проблеми, що мають специфічний характер вітчизняної банківської кризи та проблеми, що виникли внаслідок зовнішніх змін ринку праці внаслідок військової агресії РФ проти України.

Так, згідно з науковими публікаціями у сфері проблем мотивації працівників банківського сектору [18; 32] та результатами опитування, які були проведені Work.ua [31] зокрема, власне масштабне дослідження актуальних тенденцій в управлінні персоналом та існуючі проблеми, що мають затяжний характер впродовж багатьох років, отримано такі результати, що стосуються фінансово-кредитної сфери та тенденцій і проблем її розвитку:

*Таблиця 1.3*

**Тенденції розвитку та проблеми вмотивованості працівників у фінансово-кредитній сфері України в умовах кризи**

<b>Фактори</b>	<b>Характеристика</b>
<b>І ГРУПА ФАКТОРІВ. Зміна ринку праці</b>	
<b>Рівень середньомісячної заробітної плати</b>	середньомісячна заробітна плата у фінансово-кредитній сфері попри війну зросла на 13% (до рівні 18 000 грн.) у розрахунку на одного штатного працівника і є на порядок вищою ніж середня заробітна плата і тенденції підвищення в цілому по Україні (зросла на 10% — з 15 000 грн. до 16 500 грн). Проте впродовж 2022-2023 рр. розмір заробітної плати не
<b>Вплив локації на кон'юнктуру ринку праці</b>	по-перше, більш жвавий перегляд зарплат спостерігається на заході та в центрі країни. Скоріше за все це є наслідком релокації бізнесу та переміщення українців із прифронтових областей подалі від бойових дій в напрямку заходу. Власне, це підтверджує динаміка відновлення ринку праці за областями: кількість вакансій у центрі України у травні 2023 року перетнула 100% порівняно з лютим 2022 року, а на заході — понад 130%; по-друге, доповнення до вище казаного є те, що у 2023 році спостерігаємо актуальність впливу міста роботи на розмір зарплати і для працівників банківської сфери. Однак зараз тут мається на увазі не тільки розмір міста, але і його близькість до зони бойових дій та значимість посади.
<b>Рівень задоволеності заробітною плато працівників</b>	цікавою є думка співробітників різних сфер, в т.ч і банківської щодо зарплат: лише 11% вважають свою зарплату ідеальною, тоді як 28% опитаних вважають оплату праці категорично невідповідною;

<b>Фактори, що впливає на рішення змінити роботу</b>	низька зарплата (52% опитаних) є найвагомим фактором, який впливає на рішення змінити роботу більше ніж вигорання (13%), незадоволеність умовами праці (12%) та страх пошуку роботи під час війни (9%).
<b>Зміна кон'юнктури ринку праці</b>	спостерігається тенденція, яка склалася у зв'язку військовими діями щодо перегляду зарплат у 2023 році відбувся під час переходу ринку праці від роботодавця до шукача, коли кількість пропозицій роботи зіштовхнулася зі зниженням попиту. Це свідчить про повернення ринку праці до шукача, коли він обирає де і ким працювати, зважаючи на рівень оплати праці.
<b>Чинники, що визначають умови перегляду заробітної плати (підвищення, зниження, чи залишення на попередньому рівні)</b>	по-перше, сильно впливає на ситуацію нестача кадрів. Експерти оцінюють дефіцит працездатного населення до 30% у зв'язку з міграцією українців за кордон і мобілізацією до лав ЗСУ. Як видно з опитування, розмір зарплати є важливим аргументом у рішенні звільнитися з компанії чи залишитись. Відповідно, це один із важелів утримання працівників у компанії; по-друге, важливим чинником, який впливає на перегляд зарплат роботодавцями, є насиченість кредитно-фінансової сфери вакансіями. Коли кількість вакансій у зазначеній сфері досягає довоєнного рівня, банки ще більше зіштовхуються з дефіцитом кваліфікованих кадрів і вдаються до перегляду зарплат для утримання та залучення кваліфікованих кадрів.
<b>II GRUPA ФАКТОРІВ. Назрілі проблеми розвитку банківської сфери</b>	
<b>Специфічні фактори характерні для української практики</b>	недостатнє вивчення питань мотивації персоналу фінансово-кредитних установ в розрізі різних форм власності, спричинене впливом як внутрішніх так і зовнішніх організаційних факторів. Адже від з'ясування того, кому належать основні засоби, результати праці, в інтересах кого і яким чином вони реалізуються, залежатиме ступінь вмотивованості до праці персоналу банку.
<b>Відсутність єдиної системи оцінки ефективності праці</b>	Базовою проблемою в галузі мотивації праці персоналу в банківській сфері є відсутність ефективних систем оцінки, оплати й стимулювання праці. Це сприяють найбільш повному використанню трудового потенціалу персоналу як основної конкурентної переваги організації і як результат відбувається забезпечення досягнення стратегічних цілей як окремої кредитної установи так і національної банківської системи в цілому. Тоді як особисті інтереси працівник задовольняються на низькому рівні.
<b>Невмотивованість працівників банківського сектору</b>	відсутність якісної системи організації надання працівникам можливостей для самореалізації їх здібностей; недостатність ефективних методів управління кар'єрою, що потребує організації на підприємстві консультувань з питань розробки та реалізації кар'єрних стратегій індивіда; часта зміна складу мотивів та стимулів, котрі визначають напрями діяльності банківського персоналу; характерні розбіжності у розумінні працівниками цілей та змістовності своєї праці і тієї ролі, що виконують вони у процесі формування та реалізації банківського продукту чи послуги; залишається невирішеною проблемою нормування праці у банківських інституціях, де досить важко визначити залежність кількості і якості конкретного продукту як результату певного бізнес процесу від результатів трудової діяльності конкретного працівника.

**примітка. Наведено за джерелом:** узагальнено автором на основі [18; 31; 32]

У теперішній кризовій ситуації, коли банківський сектор працюють в умовах воєнної економіка банків дуже важливо зберегти ефективність персоналу, ефективність роботи та забезпечити належний рівень безпеки життя.

Не дивлячись на те, що у сьогоднішній ситуації відбувається міграція трудових ресурсів, на навчання нових банківських працівників йде надто багато часу і ресурсів, розтрачувати які в теперішній ситуації було б просто нелогічним та невиправданим. Саме тому, в умовах воєнної економіки, так важливо зберегти вже існуючий навчений банківський персонал, застосувавши методи і способи, які сприятимуть зацікавити його і утримати на робочому місці. При цьому, варто керівництву банків добитися того, щоб працівники не лише виконували свою роботу якісно, але і власним прикладом надихали співробітників, колег та підлеглих.

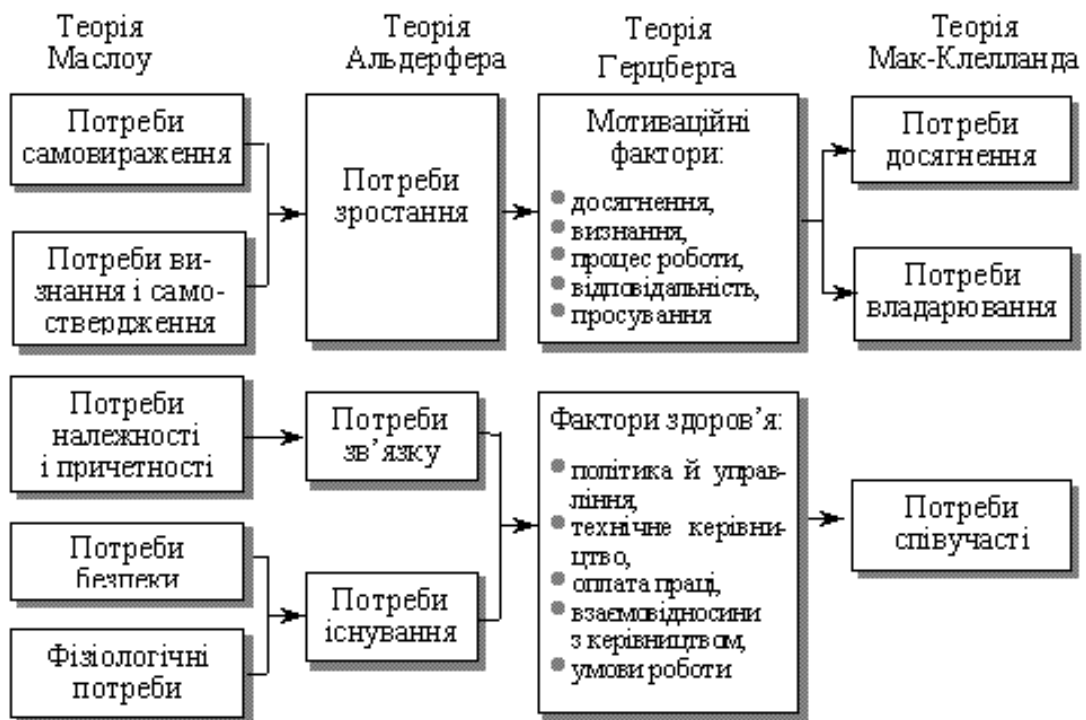
*Таблиця 1.4*

**Загальний алгоритм оцінки мотивації персоналу банківської установи в контексті управління**

<b>Етап</b>	<b>Назва</b>	<b>Характеристика</b>
<b>I ЕТАП</b>	<b>Оцінка рівня мотивації персоналу</b>	Для оцінки рівня мотивації можуть застосовуватися положення різних теорій мотивації. В залежності від етапів роботи застосовують факторні або процесні теорії мотивації. На основі оцінки рівня мотивації визначають найбільш проблемні елементи в управлінні персоналом організації.
<b>II ЕТАП</b>	<b>Постановка цілей мотивації персоналу та оцінка їх досягнення</b>	Цілі мотивації персоналу деталізуються за різних рівнів. Зазвичай, управління та оцінка мотивації працівників банку покладено на службу управління персоналом або відділ кадрів, які виконують частину функцій з управління персоналом. Для ефективного застосування ряду інструментів та механізмів, доцільно, щоб у розробці заходів щодо мотивації брали участь не лише співробітники служби персоналу, а й вище керівництво організації, тобто має бути процес управління на усіх рівнях задля якісної та об'єктивної оцінки мотивації персоналу.
<b>III ЕТАП</b>	<b>Розробка та застосування методів мотивації.</b>	На основі оцінки рівня мотивації і поставлених цілей розробляються відповідні методи мотивації. Досягнення ефективною діяльністю банку потребує постійного вдосконалення та розширення інструментарію мотивації праці його персоналу. Вони можуть бути найрізноманітнішими. Як правило, вони залежать від системи стимулювання в банку, загальної системи управління та особливостей та спеціалізації банку.
<b>IV ЕТАП</b>	<b>Повторна оцінка досягнення цілей</b>	здійснюється через певні інтервали часу і дає можливість отримати зворотній зв'язок про роботу застосовуваних банком методів мотивації персоналу і внести необхідні зміни та корективи, виходячи з потреб персоналу та банку зокрема. На основі цієї

		оцінки формуються досягнення цілей мотивації працівників. При потребі, можуть коригуватись цілі мотивації.
--	--	--

На основі первинної та повторної оцінки рівня мотивації визначають найбільш проблемні елементи в управлінні персоналом організації в цілому. Однак, в сучасних кризових політико-економічних умовах, в умовах здійснення господарської діяльності суб'єктами господарювання в умовах високих ризиків та небезпек, основними критеріями оцінки ефективності системи мотивації банківського персоналу мають бути такі: відповідність банківській стратегії; безпосередній зв'язок з трудовою діяльністю, складністю та важливістю роботи; відповідність очікуванням працівників; врахування індивідуальних потреб кожного працівника; гнучкість та можливість удосконалення з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів; вираженість та комплексність при розробці.



**Рис.1.7. Співвідношення груп потреб у змістових теоріях мотивації**

Для оцінки мотивації персоналу використовуються кілька відомих теорій мотивації, що ґрунтовно описують процес оцінки відносно мотивів та стимулів: Теорія ієрархії потреб А. Маслоу; Теорія ERG К.Альдерфера Двофакторна;

Теорія Ф. Герцберга; Теорія набутих потреб Макклелланда (дод. А.3). Розглянуті теорії дають змогу більш детально ознайомитися з механізмом мотивації людини та оцінки та спів вставляти груп потреб у змістових теоріях мотивації (рис. 1.7).

Таблиця 1.3

### Класифікаційні ознаки різновидів мотивації персоналу

№	Вид	Складові
1	За джерелами виникнення мотивів	Внутрішня мотивація (самостійна оцінка результатів праці)
		Зовнішня мотивація (позитивна оцінка керівника)
2	За спрямованістю на досягнення цілей організації	Позитивна мотивація (підвищення авторитету, доручення особливої роботи, матеріальне заохочення)
		Негативна мотивація /де мотивація (матеріальні стягнення, пониження в посаді, психологічна ізоляція)
3	За формою задоволення потреб	Матеріальна мотивація (дивіденди, участь в капіталі, преміювання, оплата навчання, пільгові кредити)
4		Нематеріальна мотивація (гнучкий графік роботи, можливості самореалізації):
		- <i>Трудова мотивація</i> (інтелектуальність праці, можливість впливу на інших, врахування індивідуальних особливостей) - <i>Статусна мотивація</i> (визнання лідерства, залучення до вищого соціального прошарку суспільства, кар'єрний ріст)
5	За основними групами потреб	<b>Інтелектуальні мотиви.</b> Ця група включає інтелектуальний саморозвиток особистості, захопленість ідеєю прагнення до вирішення важких завдань та повної реалізації своїх інтелектуальних здібностей.
		<b>Матеріальні мотиви.</b> Ця група включає одержання матеріальної винагороди (заробітна плата, надбавки, премії).
		<b>Моральні мотиви.</b> Прикладом таких мотивів є визнання установою цінності роботи, внеску працівника у розвиток банку; відчуття особистістю своєї особливої значущості для банку, особливого покликання тощо.
		<b>Статусні мотиви</b> пов'язані з прагненням особистості посісти вищу посаду, виконувати відповідальнішу та складнішу роботу, працювати у банківській сфері чи окремих видах діяльності, яка вважається престижною, суспільно значущою.
6	За способами, що застосовуються	<b>Нормативна мотивація</b> - спонукання особистості до певної поведінки за допомогою ідейно- психологічної дії: переконання, навіювання, інформування тощо
		<b>Примусова мотивація</b> - ґрунтується на застосуванні влади і загрози незадоволення потреб працівника у разі невиконання ним відповідних вимог;
		<b>Стимулювання</b> – дія не на особу як таку, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, що спонукають співробітника до певної поведінки

Примітка наведено за джерелом: узагальнено автором на підставі [25-34].

Виходячи з даних теорій, провідні мотиви працівників комерційного банку можна класифікувати за різними ознаками, зокрема: за джерелами виникнення мотивів; за спрямованістю на досягнення цілей організації; за формою задоволення потреб; за основними групами потреб; за способами, що застосовуються; за пріоритетністю мотивів (дод. А.5) тощо.

Методи мотивації для досягнення цілей банківської діяльності різного рівня мають бути теж різними. В залежності від етапів проекту методи змінюються. Оцінка досягнення цілей. Через певні інтервали часу необхідно здійснювати повторну оцінку рівня мотивації персоналу. Така оцінка дає можливість отримати зворотній зв'язок про роботу застосовуваних методів мотивації персоналу і внести необхідні зміни.

Підсумовуючи вище сказане, сучасним банкам варто визначитись із правилами реалізації ефективної мотивації власних працівників, що опираються на наступні:

- мотивування тоді ефективно та приносить очікувані результати, коли працівники відчувають визнання власного вкладу в результати роботи банку, володіють відповідним статусом та мають перспективи розвитку;
- позитивне заохочення результативніше негативного;
- несподівані, нерегулярні і непередбачувані заохочення завжди мотивують краще, ніж ті, що попередньо прогнозовані, особливо коли вони практично стають постійною основою заробітної плати працівника;
- заохочення повинно бути невідкладним і визначатися в ісправедливій негайній реакції на дії банківських співробітників.

### **Висновки до розділу 1.**

Підсумовуючи вищезазначене, можна констатувати, що мотивація праці є визначальним чинником прогресу і розвитку вітчизняних банківських установ. Ґрунтовне дослідження сприяло формуванню авторського розуміння економічної дефініції «мотивація праці», під якою слід розуміти процес

управління свідомістю і поведінкою трудового персоналу за допомогою використання системи методів впливу на їх психологію задля мобілізації внутрішнього потенціалу персоналу до праці, що визначає розвиток мотивації до ефективної праці персоналу зокрема, забезпечує досягнення поставленої мети в отриманні прибутку з одночасним зростанням добробуту й самого працівника та економічної системи окремої організації.

У контексті розуміння природи та призначення мотивації праці з метою розширення категоріального апарату трактування природи поняття виокремлено принципи та базові завдання мотивації персоналу, що покладено на організацію, зокрема: залучення персоналу в організацію, збереження співробітників в організації та забезпечення їх лояльності, стимулювання продуктивної поведінки, контроль за витратами на робочу силу, адміністративна ефективність і простота.

Грунтовні дослідження засвідчили існування ряду проблем у сфері мотивації праці банків, котрі знижують рівень вмотивованості персоналу, а відтак і ефективності діяльності банку. Серед таких проблем слід відзначити проблеми, що мають специфічний характер вітчизняної банківської системи та проблеми, що виникли внаслідок зовнішніх змін ринку праці та розвитку банківського ринку внаслідок військової агресії РФ проти України.

На основі існуючих теорій мотивації персоналу праці узагальнено класифікацію ефективних і практично застосованих методів управління мотивацією персоналом банку, що класифікуються за наступними ознаками: за джерелами виникнення мотивів; за спрямованістю на досягнення цілей організації; за формою задоволення потреб; за основними групами потреб; за способами, що застосовуються; за пріоритетністю мотивів. Доведено, що зазначені групи методів при їх кадрововідновлюючому підході управління персоналом (комплексному і системному підході), особливо в умовах кризи на даному етапі функціонування національної економіки у воєнних умовах зможуть

збалансувати потреби працівників та організацій та мати позитивний вплив на функціонування банківських установ.

## РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ АТ КБ «КРЕДОБАНК»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності банку

**KredoBank** — український банк, заснований у 1990 році у Львові, віднесений НБУ до системно важливих банків України. Капітал банку на 100% належить фінансовій групі РКО Bank Polski. Це одна із найбільших фінансових інституцій Польщі та одна із найбільших фінансових груп Центрально-Східної Європи.

АТ «КРЕДОБАНК» надає повний спектр банківських послуг у відповідності до наданої ліцензії, вирішуючи проблеми клієнтів, надаючи можливості для співробітників та забезпечуючи прибуток акціонерам, що визначені місією та цінностями банку (рис. 2.1).

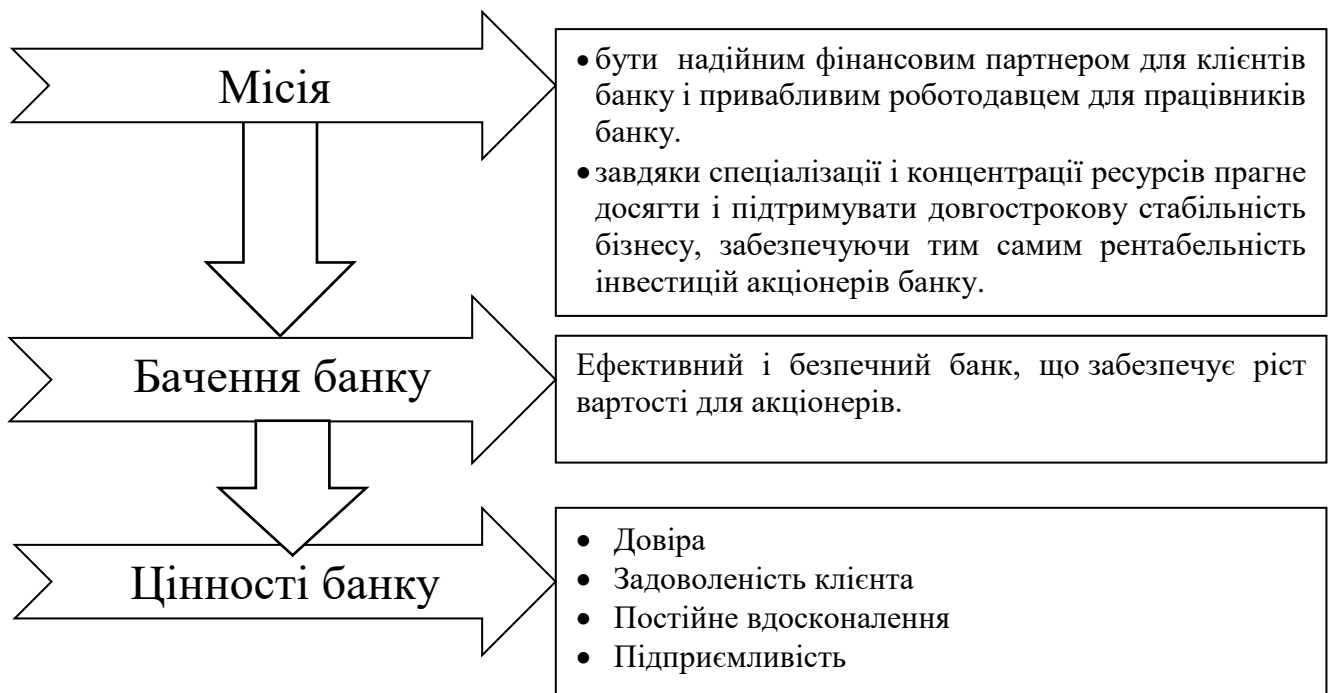


Рис.2.1. Місія і цілі АТ «КРЕДОБАНК» Примітка наведено за джерелом: [35].

Наприкінці 2020 року Наглядова рада АТ «КРЕДОБАНК» затвердила Стратегію розвитку банк до 2023 року (табл. 2.2), згідно якої він залишається

універсальним банком, що надає якісний сервіс для роздрібних клієнтів та малого і середнього бізнесу, а також для корпоративних клієнтів з прозорим бізнесом та високою кредитоспроможністю.

Бізнес-лініями та продуктами, які АТ «КРЕДОБАНК» вважає ключовими для генерації доходів як у звітному періоді, так і у середньостроковій перспективі є [37, с.32-36]:

- корпоративний бізнес: обігові кредити, пакети для корпоративних клієнтів, овердрафти, обслуговування зовнішньоекономічної діяльності, інвестиційні кредити, агрокредитування, лізинг;
- роздрібний бізнес: пакети для фізичних осіб, споживчі кредити, кредити на придбання транспортних засобів (автокредити), іпотечні кредити;
- мікро-, малий та середній бізнес (МСБ): пакети для МСБ, овердрафти, обігові кредити, обслуговування зовнішньоекономічної діяльності, агрокредитування, інвестиційні кредити, лізинг;
- казначейські операції: інвестиції в інструменти внутрішнього державного боргу, інвестиції в боргові інструменти США та країн ЄС з інвестиційним рейтингом, інвестиції в депозитні сертифікати Національного банку України.

Банк віднесений до групи «Банки іноземних банківських груп» за класифікацією НБУ. На території України АТ «КРЕДОБАНК» входить в склад банківської групи згідно з українським законодавством. Ця банківська група складається з: АТ «КРЕДОБАНК», ТОВ «КРЕДОЛІЗИНГ» та ТОВ «ПРИВАТНІ ІНВЕСТИЦІЇ». Банківська група визнана рішенням Комісії НБУ з питань нагляду та регулювання діяльності банків № 490 від 12.07.2013 р.

Регіональна мережа нараховує 66 відділень й охоплює більшість областей України, однак для неї характерна тенденція до скорочення, що обумовлено військовими діями (табл. 2.1).

Станом на кінець 2022 р. організаційна структура банку включала Головний банк та 66 відділень, що функціонують у більшості областей України. Протягом аналізованого періоду кількість відділень Банку скоротилася загалом

на 36 одиниць, тоді як лише за останній аналітичний період (2021-2022 рр.) аж на 16 відділень, у тому числі 17 відділень припинили свою роботу, а 1 відділення було відкрите. Мережа установ АТ «КРЕДОБАНК» охоплює майже всі області України, за виключенням Луганської та Донецької областей та території анексованої АР Крим. Діяльність окремих відділень протягом останнього 2022 року тимчасово призупинялась з огляду на міркування безпеки для клієнтів та працівників.

Таблиця 2.1

**Інформація про зміну кількості структурних підрозділів АТ  
«КРЕДОБАНК», 2017-2022 рр.**

Показник, од.	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Зміна 2022/2021, +,-
Кількість відділень, у т.ч.:	102	93	86	82	82	66	-16
- відкрито протягом звітнього періоду	3	3	2	4	0	1	X
- припинено діяльність протягом звітнього періоду	12	12	9	8	0	17	X

Відділення є відокремленими підрозділами АТ «КРЕДОБАНК», операції яких відображаються на балансі банку. Відділення організують та здійснюють продаж банківських продуктів і послуг, забезпечуючи належну якість обслуговування клієнтів та очікувану ефективність діяльності. Додатковими каналами продажу АТ «КРЕДОБАНК» є мережа власних банкоматів, що включає близько 250 одиниць, та близько 100 терміналів самообслуговування, а також сучасні системи дистанційного обслуговування клієнтів за допомогою мережі Інтернет та телефону [37].

Банк впродовж багатьох років функціонування на території України зарекомендував себе як один з найстійкіших банків Європи за результатами стрес-тестів Європейської адміністрації банківського нагляду (липень 2021 р.),

У рангу банків АТ «КРЕДОБАНК» у 2020-2022 році піднявся з 5-ї на 4-ту позицію серед українських банків за рівнем стійкості. Результати Рейтингу від

порталу «Мінфін» стійкості банків - це оцінка діяльності банків на підставі інформації з офіційних і відкритих джерел.

Таблиця 2.2

**Рейтинг стійкості АТ «КРЕДОБАНК» від порталу «Мінфін»**

<b>Рейтинг*</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Місце серед банків, в т.ч.:	5 місце (3,86 бали)	6 місце (3,85 бали)	8 місце (4,06 бали)	5 місце (3,96 бали)	5 місце (4,02 бали)	4 місце (4,15 бали)
<i>Стресостійкість</i>	3,6	3,8	3,7	3,6	3,7	3,9
<i>Лояльність вкладників</i>	3,9	3,7	4,2	4,3	4,5	4,5
<i>Оцінка аналітиків</i>	4,47	4,33	4,56	4,11	3,89	4,11
<i>Місце в рейтингу по депозитах фізичних осіб</i>	15	13	14	15	13	12

\* Банки отримують бал від 1 до 5 залежно від показників, що характеризують їх стійкість до стресів і лояльність вкладників.

Основою матеріальної винагороди та стимулювання банківських працівників та формування преміальних фондів є ефективність формування та використання всіх банківських ресурсів та результати діяльності – доходи та прибутки банку. Тому, для більш повної характеристики діяльності АТ «Кредобанк» доцільно здійснити аналіз та оцінку ключових фінансових та нефінансових ресурсів та їх використання.

Матеріальною запорукою та гарантією фінансової міцності банку є його власний капітал, який формується і збільшується за рахунок поточної банківської діяльності та нерозподілених прибутків. Інформація про зміну величини капіталу АТ «КРЕДОБАНК» за 2017-2022 рр. представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники капіталу АТ «КРЕДОБАНК» 2017-2022 рр.**

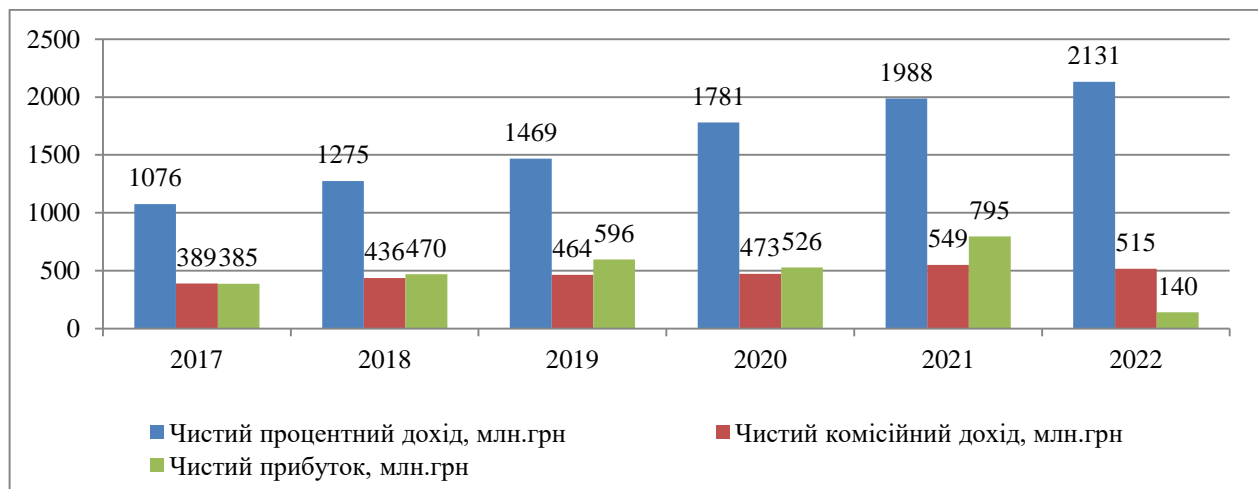
<b>Показник</b>	<b>Нормативне значення</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Зміна 2022/2021, +,-</b>
Статутний капітал, млн.грн.		2249,0	2249,0	2249,0	2249,0	2249,0	2249,0	-
<i>Регулятивний капітал (Н1), млн. грн.</i>	не менше 200 млн	1410,5	1806,2	1961,2	2284,9	3242,1	3727,0	+484,9
<i>Значення нормативу адекватності регулятивного капіталу (Н2)</i>	не менше 10%	15,7%	16,9%	15,3%	16,2%	15,0%	21,6%	+6,6 п.п

Норматив достатності основного капіталу (Н3)	не менше 7%	9,9%	10,2%	11,6%	14,6%	12,5%	20,3%	+8,2 п.п.
--	-------------	------	-------	-------	-------	-------	-------	-----------

Джерело: дані НБУ та статистичної звітності Банку Прімітка [36-37].

Основним фінансовим ресурсом АТ «Кредобанк», що забезпечує його фінансову стійкість та дає можливість залучати на ринку додаткові фінансові ресурси, є капітал внесений акціонерами. За аналізований період статутний складає 2 249,0 млн. грн. і його величина не змінилася. Отже, станом на кінець 2022 року та впродовж всього періоду аналізу АТ «КРЕДОБАНК» був дуже добре забезпечений регулятивним та основним капіталом, на що вказують високі значення відповідних нормативів Банку. При цьому, Н2 та Н3 не лише з помітним запасом перевищували встановлені НБУ граничні значення, але й впродовж періоду аналізу переважно були вищими за середні показники даних нормативів по банківській системі України.

Визначальним результатом діяльності банку є доходи та прибутки :



**Рис. 2.2. Динаміка фінансових результатів АТ «Кредобанк», 2017-2022 рр.**

У цілому у 2022 році він знизився більше як у 5,7 рази в порівнянні з 2021 р. – на 655 млн. грн. Суттєвому зниженню прибутку АТ «КРЕДОБАНК» в аналізованому періоді сприяли такі фактори як істотний зменшення кредитних операцій, а також значне підвищення обсягу витрат на формування резервів за кредитними збитками порівняно з попереднім роком. Окрім цього, зниження прибутку у 2022 році обумовлене значними витратами з відрахування у резерви

під кредитні операції аж в 9 разів порівняно до 2021 року. Зокрема, чистий процентний дохід Банку за період, що аналізується виріс у 2 рази з 1076 млн. грн. до 2131 млн. грн. Ріст операційного доходу відбувся за рахунок декілька разового зростання торговельного доходу, зростання чистого процентного доходу на 7% п.п, при одночасному скорочення чистого комісійного доходу на 6% п.п. впродовж 2021-2022 рр. Доцільно підкреслити, що впродовж аналізованих періодів АТ «КРЕДОБАНК» на постійній основі генерував значні обсяги прибутку, та зберіг прибуткову діяльність навіть в 2022 році, незважаючи на різке погіршення умов діяльності банківського сектору в умовах російської агресії. Прибуток АТ «КРЕДОБАНК» впродовж 2017-2022 рр. Це слід оцінити позитивно.

Зазначені результати АТ «КРЕДОБАНК» було досягнуто внаслідок розширення співпраці з існуючими клієнтами, перехресного продажу (крос-селлінгу) додаткових банківських продуктів своїм клієнтам, а також і за рахунок залучення на обслуговування нових клієнтів з усіх ключових сегментів, визначених стратегією банку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Клієнтська база АТ «КРЕДОБАНК», 2019-2022 рр.

Показник, тис.осіб	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Зміна 2022/2021, +,-
<b>Кількість клієнтів, у т.ч:</b>	<b>516,6</b>	<b>567,2</b>	<b>606,5</b>	<b>645,0</b>	<b>706,9</b>	<b>635,6</b>	-71,2
- <i>темпи росту, %</i>	111,3	109,79	106,93	106,35	109,60	89,91	-19,68 п.п.
1) юридичних осіб та підприємців	51,5	53,5	53,7	56,8	56,9	58,1	1,20
- <i>питома вага, %</i>	10,0	9,4	8,9	8,8	8,0	9,1	1,09 п.п.
2) фізичних осіб	465,1	513,7	552,8	588,2	650	577,6	-72,40
- <i>питома вага, %</i>	90,0	90,6	91,1	91,2	92,0	90,9	-1,08 п.п.

Примітка наведено за джерелом: дані НБУ та статистичної звітності Банку.

Підсумовуючи, варто відзначити, що з огляду на кризові умови діяльності усього банківського сектору України у 2022 році перед досліджуваним банком не були пріоритетним завдання посилення ринкових позицій та росту ринкової частки. Головними завданнями керівного складу банку та усіх рівнів управління

були забезпечення безперебійної діяльності АТ «КРЕДОБАНК» в умовах війни та атак на енергетичну інфраструктуру, зниження ризиків життя та здоров'ю працівників та клієнтів Банку, посилення контролю за банківською безпекою тощо.

## **2.2. Дослідження діючої системи мотивації праці персоналу банку**

Мотивація персоналу є мірою успіху як банку, так і самої системи якості формування та реалізації банківських продуктів.

Мотивація праці персоналу АТ «КРЕДОБАНК» відіграє важливу роль в організації робочого процесу банку і впливає прямо на результати його діяльності. Визначальними чинником котрий прямо впливають на особливості мотиваційного механізму банку сьогодні є формування системи високого рівня корпоративної культури, що обумовлюється колективним характером трудової діяльності банківських працівників, водночас впливає на комплексний підбір мотиваційних засобів, що прямо корелюють із фінансових результатів банку та персональними вигодами працівника, а як результат синергії - з підвищенням якості обслуговування та добробуту клієнтів АТ «КРЕДОБАНК». В цілому зазначена система представлена у Принципах корпоративного управління АТ «Кредобанк» на офіційному сайті банку [39].

Основним нефінансовим ресурсом АТ «КРЕДОБАНК», впродовж 2017-2022 рр. залишаються людські ресурси (персонал Банку) та їх інтелектуальний капітал (табл. 2.10, табл.2.11), кількість яких скоротилася на 516 осіб або 23,9%. Загальна облікова чисельність працівників АТ «КРЕДОБАНК» станом на кінець 2022 р.. склала 1 647 осіб та скоротилася порівняно з 2021 роком на 274 особи або на 14%. Переважна більшість банківського персоналу мають вищу освіту – 90% від їх загальної чисельності, а середній вік – складає 39 років. За гендерною структурою переважають жінки (73%).

Попри скорочення персоналу, кадрова політика АТ «КРЕДОБАНК» спрямована на підвищення ефективності роботи персоналу, досягнення

цільового рівня задоволення клієнтів та досягнення визначених стратегічних цілей. Банк постійно проводить прозору кадрову політику, відповідно до якої підбір працівників, кар'єрний ріст і матеріальна винагорода базується на оцінці кваліфікації, професійних умінь і результатів роботи.

Таблиця 2.5

**Зміна чисельності працівників АТ «Кредобанк», 2017-2022 рр.**

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Зміна 2022/2021
<b>Чисельність працівників, ос.</b>	2163	2098	2118	2000	1921	1647	-14,3%
- <i>темпи росту, %</i>	101,2	96,99	100,95	94,43	96,05	85,74	-1,69 п.п.
В т. ч. (структура за гендерною класифікацією):							
- <i>питома вага жінок, %</i>	72%	74%	74%	75%	73%	73%	-
- <i>питома вага чоловіків, %</i>	28%	26%	26%	25%	27%	27%	-
<b>Середній вік персоналу, років</b>	36	36	37	37	38	39	+1п.
<b>Наявність вищої освіти</b>	84%	84%	89%	90%	90%	90%	-

Впродовж аналізованого періоду середньо-облікова чисельність працівників АТ "КРЕДОБАНК" суттєво скоротилася і станом на кінець 2022 р. склала 1647 осіб, в т.ч. : 4 зовнішні сумісники, 34 особи працюють за цивільно-правовими договорами і . Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості становить 1640 осіб, що на 5,6% менше аніж в попередньому році. Фонд оплати праці збільшився у порівнянні з минулим роком на 4,14 % та становить 296097 тис. грн., а у порівнянні з 2017 р. – зріс у 2 рази.

Таблиця 2.6

**Структура персоналу АТ «Кредобанк», 2017-2022 рр.**

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Зміна 2022/2021, %
<b>Чисельність працівників, ос.</b>	2163	2098	2118	2000	1921	1647	-14,3%
<i>Середньооблікова кількість штатних працівників</i>	1900	1874	1854	1846	1739	1580	-9,14
<i>Зовнішні сумісники</i>	4	6	3	4	4	4	0,00

<b>За цивільно-правовим договором</b>	34	39	29	24	25	22	-12,00
<b>Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості</b>	1881	1853	1824	1830	1737	1640	-5,58
<b>Фонд оплати праці, тис.грн</b>	296097	360966	434433	509688	565948	589404	4,14

В цілому, кадрова програма АТ "КРЕДОБАНК" спрямована на покращення ефективності праці, підвищення кваліфікації та забезпечення відповідного рівня кадрів для реалізації стратегічних цілей Банку. Основні принципи навчання персоналу Банку: спрямування (націленість) навчального процесу на реалізацію стратегічних цілей і підвищення результативності кожного працівника, структурного підрозділу і банку в цілому. Висока якість навчальних програм. Адресність навчальних програм (направленість на конкретні цільові групи). Доступність для всіх працівників банку.

Усі заходи моральної та нематеріальної мотивації співробітників, їх комбінації розробляються і застосовуються у відповідності до «Внутрішнього положення про принципи працевлаштування і оплати праці в АТ "КРЕДОБАНК". До визначальних принципів корпоративної структури мотиваційних механізмів банку доцільно віднести наступні (табл. 2.7):

Таблиця 2.7

### Основні принципи мотивації праці персоналу АТ "КРЕДОБАНК"

<b>Принцип</b>	<b>Характеристика</b>
<b>«Мотив матеріальної винагороди»</b>	Найбільш ефективно реалізується через «бонусну систему оплати праці», оскільки персонал банку має можливість покращувати свій реальний дохід, виконуючи нормативи та покращуючи їх якість
<b>«Мотив соціального схвалення»</b>	Реалізується завдяки системі нематеріальних заходів мотивації, які включають в себе позитивну оцінку роботи окремого співробітника, побудову лояльної системи відносин «керівник-колектив», організацію корпоративних заходів.
<b>«Мотив стабільності»</b>	Реалізується за допомогою комплексного поєднання нематеріальних та матеріальних заходів мотивації. Визначальна роль серед заходів приділяється вчасним виплатам, соціальному захисту, прозорості та стабільності діяльності банку.
<b>«Мотив кар'єрного зростання»</b>	Реалізується, шляхом сукупності нематеріальних заходів коротко та довгострокового періодів. Це дозволяє працівнику задовольнити прагнення власної професійної реалізації. Так, через делегування повноважень та пряма участь у їх виконанні

	працівник залучається до навчання новачків, відбувається заохочування його ініціативи.
<b>«Мотив професійного росту»</b>	Реалізується через комплекс заходів, що спрямовані на вертикальне зростання працівника і включають, як організацію для співробітника роботи зі новими, складними, нестандартними завданнями, так і безперечно забезпечення його професійного навчання, розширення та підвищення кваліфікації за рахунок банківської установи.
<b>«Мотив комфортності праці»</b>	Реалізується через компенсаційні заходи, зокрема як переведення у територіально зручне відділення, забезпечення оплати транспорту, можливість працювати дистанційно.

Згідно Положення про систему преміювання персоналу АТ «КРЕДОБАНК» [42] критерії визначення розміру премії здійснюється у відповідності до їх особистого внеску в загальні результати діяльності роботи з урахуванням виконання основних показників діяльності банку, зокрема прибутковості. Таким чином, працівник встановлює одночасно індивідуальні та солідарні цілі на період.

Отже, різноманітність видів мотивації та типів заходів забезпечують локальне короткострокове та довгострокове досягнення поставлених цілей АТ «Кредобанк на різних рівнях. Окрім цього, зазначене сприяє забезпеченню можливостей індивідуально розглядати прогрес у різних банківських напрямках, що дозволяє більш гнучко управляти системою матеріальної та нематеріальної мотивації (заохочень, штрафів, задоволення потреб) та відповідно формувати норми оплати праці банківських працівників.

Не дивлячись на високі позиції АТ «КРЕДОБАНК» на ринку банківських послуг, специфіка банківської діяльності характеризується високим рівнем конкуренції. Тому одним з факторів високого рівня конкурентоспроможності є саме якість обслуговування клієнтів та підвищення їх лояльності до банку. Саме тому, мотивація персоналу у площині взаємодії з клієнтом посідає одне із ключових місць в системі мотивації та стимулювання банківського персоналу.

Сьогодні попри складні економічні та безпекові умови функціонування, виконання безпосередніх обов'язків АТ «КРЕДОБАНК» заохочує власних працівників до інтелектуальної, творчої діяльності, креативної, створюючи інтелектуальний корпоративний фонд та дозвілля. Стимулювання ініціатив та

ідей банківських працівників займає окрему ланку у формуванні мотиваційної структури. Розуміється, за звичай, працівники банку керуються не одним мотивом, проте важливо виявити ієрархію його стимулів, заради того щоб застосовувати ці методи мотивації раціонально до значущості мотиву для кожного окремого співробітника і комбінувати їх ефективно. Серед таких заходів мотивації, що поєднує і охоплює всі вищезазначені чинники основним є пряма матеріальна мотивація, нематеріальне стимулювання тощо. Мотивація поділяються за характером та формами, що дозволяє охопити більшість сфер трудових відносин, заохочувальні, адміністративні, нормативні, дисциплінарні та інші (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

### Система мотиваційних заходів АТ "КРЕДОБАНК" за формами та типами

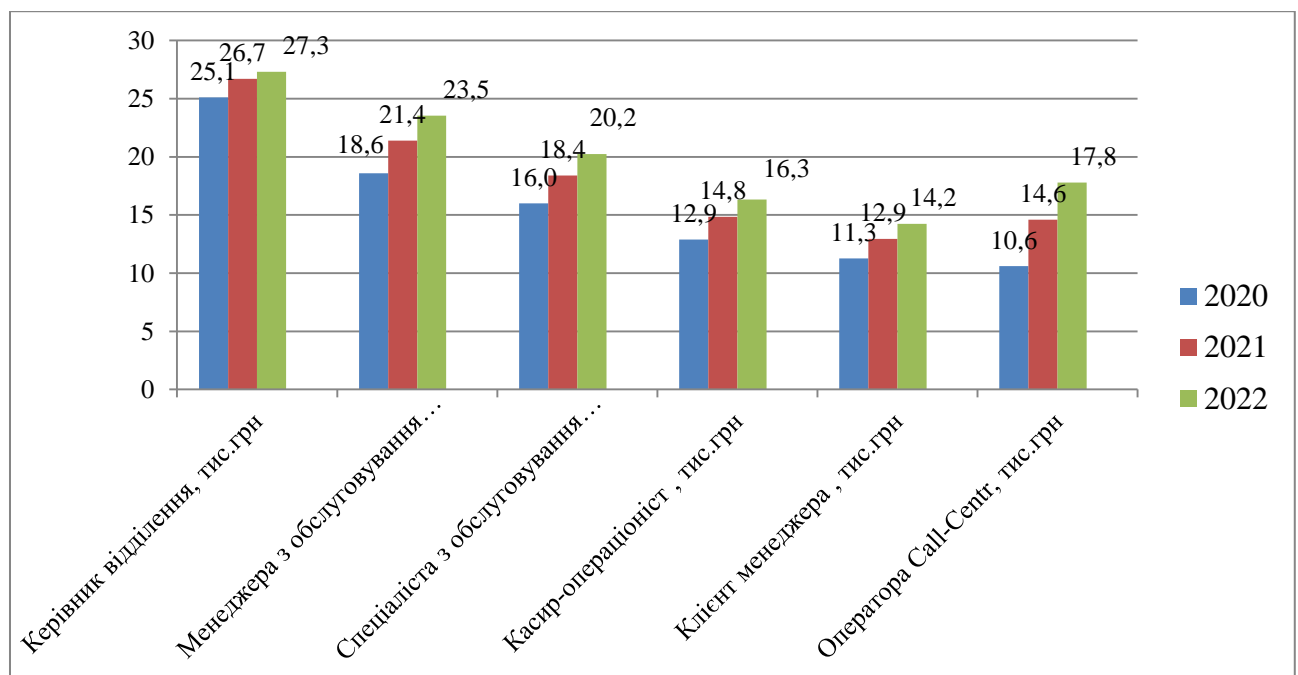
Мотиваційні заходи	Форми, типи
<b><i>Матеріальні заходи позитивної мотивації</i></b>	
1. Прозора система оплати праці, преміювання	офіційна заробітна плата, премії, бонуси за системою різних рівнів, відсоток від угод, зміна його норми, переведення на вищі ланки організаційної структури з вищим окладом, пільги (спеціальні умови кредитування, програми лояльності, пропозиції та знижки для працівників банку)
2. Програми відпустки, соціальні заходи,	соціальне та медичне страхування, 24+4 днів щорічної оплачуваної відпустки
<b><i>Матеріальні заходи негативної мотивації</i></b>	
3. Оплати праці, преміювання	Штрафи, мінімізація бонусів, позбавлення премій, переведення на нижчий рівень організаційної структури з нижчим рівнем окладу та нижчими нормами надбавок.
<b><i>Нематеріальні заходи позитивної мотивації</i></b>	
4. Мотиваційні програми та заходи дозвілля	новорічні корпоративи, літній захід для співробітників та їхніх дітей, спортивні заходи та турніри, організація туристичних поїздок, вистав, фільмів, відвідування спортзалів від Профспілки; майстер-класи та конкурси з подарунками та розіграшами для дітей працівників, літній табір для дітей працівників в мальовничих Карпатах;
5. Спеціальні програми розвитку кар'єри, підвищення кваліфікації та навчання	корпоративна бібліотека; навчання, професійний та кар'єрний ріст; навчання та обмін досвідом з ЗКО (Польща) ; Конвент – щорічна поїздка закордон для переможців-проектів у конкурсах; винагороди за нового працівника – «Приведи друга»;
<b><i>Нематеріальні заходи негативної мотивації</i></b>	
6. Заходи попереджувальної дії	Догани, усні попередження, публічне зображення негативних результатів у внутрішньо корпоративних системах комунікації, додаткові години праці.

Система мотивації у АТ "КРЕДОБАНК" складається з матеріальної і нематеріальної частини. Основний акцент банку зроблено на матеріальній частині мотивування. Матеріальне стимулювання складається з постійної та змінної частини та соціального пакета.

До матеріальної мотивації персоналу АТ «КРЕДОБАНК» слід віднести:

1. **Розмір заробітної плати працівників банку** складається зі ставки та бонусів (у співвідношенні 50:50). Ставка має майже однаковий розмір у всього штату, а бонусна частина залежить від професійного рівня співробітника. Бонус включає основні бонуси (за своєю професією) і бонуси за «кросселінг» (доплати фахівцю за продаж банківських продуктів та послуг, які не входять до базового пакету послуги, чи його основної діяльності).

Аналіз матеріальної складової мотивації працівників АТ «КРЕДОБАНК» свідчить, що заробітна плата, яка складається із ставки і бонусів, є доволі ефективною (рис.2.3). Банк справедливо оцінює внесок кожного працівника в розвиток і досягнення цілей банку, а співробітники прагнуть до досягнення високих результатів, щоб у результаті отримати якомога більше бонусів та інші.



**Рис. 2.3. Рівень заробітної плати у АТ "КРЕДОБАНК", 2020-2022 рр.**

Так, продовж 2020 р. фактичний середній дохід усіх працівників банку, окрім операторів Call-Centr, зріс більше як на 26%. Зокрема, оплата праці керівника відділення зросла з 25,1 тис.грн.до 31,75 тис. грн., менеджера з обслуговування корпоративних клієнтів – з 18,6 тис. грн. до 23,53 тис.грн, спеціаліста з обслуговування клієнтів – з 16,0 тис.грн. до 20,24 тис. грн., касир-операціоніста – з 12,9 тис. грн до 16,32 тис.грн., менеджера – 11,25 тис. грн до 14,23 тис. грн., оператора Call-Centr – 10,6 тис. грн до 17,8 тис. грн. (аж на 67%).

Фактичний середній дохід працівників АТ "КРЕДОБАНК" в середньому дорівнює чи перевищує середню заробітну платню у банківському сегменті. Достатньо відчутна диверсифікація за посадами говорить про високий рівень застосування засобів матеріальної мотивації в середині функціональної структури. Розгалуженість, як вертикальної, так і горизонтальної структури організації персоналу зумовлює необхідність використання диверсифікованого підходу до формування складових сукупного доходу працівників.

Для прикладу, касир отримує ставку та відсоток за кількість обслугованих клієнтів, оператор call-центру отримує ставку та відсоток від результативних дзвінків, оператор відділу стягнення отримує відсоток від повернутої суми до банку [15, с. 281].

Сьогодні найбільший приріст заробітної плати спостерігається серед операторів Call-Centr аж на 67%. Це зумовлено наявністю розгалуженої системи рівнів та ланок у системі роботи усіх підрозділів, великою кількістю дзвінків щодо обслуговувались клієнтів під час військових дій, критичних ситуацій, пов'язані із виїздом за кордон та встановленими обмеженнями щодо розрахунків тощо. Тому висока напруженість праці кол-центрів значно варіюється з матеріальним заохоченням. До того ж саме у цьому підрозділі мотиваційний апарат базується на рейтинговій системі у поєднанні з системою персональних бонусів, що забезпечує широкі можливості для збільшення реального заробітної плати.

Схожа система функціонує і для клієнт-менеджерів, однак з меншою розгалуженістю за рівнями управління. Це обумовлює порівняно меншу надбавку до підвищення заробітної плати – лише 27%.

Найнижчий показник зростання заробітної плати, який спостерігається у працівників корпоративного сектору лише 8%. Це пояснюється початковим вищим рівнем окладу при високій залежності від результатів взаємодії з клієнтською базою, а також неспроможністю банку в умовах військової економіки забезпечити більшу надбавку.

Впродовж аналізованого періоду витрати банку на оплату праці і преміювання мало мінливий характер, який пов'язаний із зміна внутрішнього середовища та умовами ризику банківської системи внаслідок військових дій на території України. Доцільно більш детально через кількісний аналіз проаналізувати динаміку змін цих витрат (табл. 2.9). слід відмітити, що частка витрат на утримання управлінського керівного складу залишається на рівні 4,56%-6,59%.

Таблиця 2.9

**Зміна заробітної плати, премій та інших виплат на персонал АТ  
«Кредобанк», 2017-2022 рр.**

Показник, тис.грн	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Зміна 2022/2021, +, -
<b>Всього витрат на виплати працівникам, тис.грн</b>	362844	436423	533182	625215	674321	692826	102,74
- <i>темпи росту, %</i>	107,50	120,28	122,17	117,26	107,85	102,74	-5,11п.п.
Заробітна плата, премії та інші витрати на персонал	302602	362550	442490	520454	559081	576369	103,1
<i>Соціальні внески, нараховані на виплати працівникам</i>	60242	73873	90692	104761	115240	116457	101,1
В тому числі управлінський персонал, тис.грн	23900	24500	26200	36101	30737	41 964	136,5
- <i>частка у сукупних виплатах, %</i>	6,59	5,61	4,91	5,77	4,56	6,06	1,50 п.п.

Окрім цього на кінець аналізованого періоду вона дещо підвищилась у порівнянні з 2021 р., що може бути наслідком компенсації ризиків діяльності для керівного складу, який попри воєнні дії залишається на місцях і результативно здійснює свої професійні обов'язки.

Варто відзначити, що згідно положення про мотивацію праці [42,43] перелік мотиваційних заходів та принципи винагороди (премій) відрізняються в залежності від рівня працівника і професійних якостей, і умовно включає :

1) *загальну систему преміювання* (застосовується для основної кількості працівників банку, окрім керівного складу);

2) *спрощена система преміювання* (застосовується для працівників, які працюють більше на якість та швидкість повторювальних операцій, ніж на проектні задачі та визначений результат);

*спеціальні системи преміювання* (застосовуються для працівників Головного банку та мережі відділень, і передбачають застосування окремо визначених підходів, що пов'язані зі специфікою їх діяльності).

**2. Преміювання** полягає в тому, що премія виплачується лише в тому разі, якщо працівник дійсно вплинув на досягнення кінцевих цілей банку. У АТ "КРЕДОБАНК" є періодичність виплат основної премії Щодо періодів преміювання, то премія може виплачуватися на щомісячній основі, щоквартальній, що піврічній та щорічній основі в залежності від системи преміювання та рівня посади працівника в межах затвердженого бюджету визначеного фінансовим планом Банку. Загалом в банку використовуються наступні періоди преміювання:

- Рік – переважно для Топ-менеджерів (директори Головного банку, директори регіону, головний бухгалтер та його заступники, радник департаменту лізингу тощо);

- Півріччя – для керівників управлінь, директора управління, начальників відділів та для працівників на спрощеній системі преміювання;

- Квартал – для інших працівників банку на загальній системі преміювання та працівників на спеціальній системі преміювання.

Розмір основної премії співробітників залежить від досягнення індивідуальної карти цілей (ІКЦ), яка була поставлена керівником на звітній період, а також від ступеня досягнення мети підрозділу. Більш ґрунтовно система матеріального преміювання мотивації представлена в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Система мотиваційних для операційного складу персоналу АТ  
"КРЕДОБАНК"**

Вид мотивації	Касири, операціоністи (ю.о.)	Операціоністи (ф.о), операціоністи (універсал)	Начальник відділів ОКО
<b>1. Премія</b>	100%ІКЦ – 20% від п.о. 125% - 30% від п.о. 150% - 40% від п.о.	Цінник	% від премій підлеглих працівників
<b>2. Умови виплати</b>	Завантаженість min 100% (7 балів із розрахунку 7 год роб. часу)	Завантаженість min 100% (7 балів із розрахунку 7 год роб. часу)	75% ІКЦ – 10% премії від підлеглих працівників; 100% - 15% премії; 125% - 20% премії
<b>3.Корегуючий показник</b>	Штраф – 0 Порушення, що можуть привести до штрафу – 0,5	Штраф – 0 Порушення, що можуть привести до штрафу – 0,5	Штраф – 0 Порушення, що можуть привести до штрафу – 0,5
<b>4.План продажу</b>	немає	50% депозити 50% рахунки	План підпорядкованих працівників
<b>5.Дисциплінарні стягнення</b>	так	ні	так
<b>6.Період</b>	місяць	місяць	місяць

Примітка: п.о. - початкового окладу; ІКЦ – індивідуальні карти цілей (планове завдання).

Загальна система преміювання поширюється на усіх працівників Головного банку, директорів регіону. Вона передбачає прив'язку розрахунку розміру премії працівника до рівня виконання ним індивідуальних цілей (в т.ч. робочих та розвиткових) та результатів діяльності Банку в цілому, тобто солідарних цілей. Безпосередній керівник встановлює індивідуальні цілі, в які рекомендовано включати цілі на розвиток, для кожного з підлеглих працівників. Цілі кожного працівника мають бути узгоджені з стратегічними цілями банку. Рекомендовано встановлювати 3-5 (максимально 7) цілей для кожного працівника. Для ключових посад рекомендовано встановлювати амбітні цілі.

Бали між цілями розподіляються залежно від їх пріоритетності, складності та важливості для банку, при цьому загальна кількість балів блоку Індивідуальні цілі є незмінною.

Розмір премії для Директорів залежить від рівня виконання індивідуальних карт цілей (табл. 2.11), що включають два фактори оцінки: індивідуальні цілі та/або цілі підрозділу та солідарні цілі.

Таблиця 2.11

**Структура МФО–карти для виплати Директорам премії**

Індивідуальні бізнес-цілі*	Солідарні цілі банку	Разом
70% з можливістю перевиконання до 77%	30% з можливістю перевиконання до 50%	100% з можливим перевиконанням до 120%
1. Премія виплачується якщо індивідуальні цілі виконані не менші ніж 80%. 2. Премія виплачується якщо солідарні цілі виконані не менші ніж 80% 3. Працівником відпрацьовано не менше 2-х місяців протягом звітно-розрахункового періоду		
Період рік	Період рік	Період рік

\*рекомендовано включати розвиткові цілі до 10%

Премія виплачується лише у випадку, якщо цілі банку виконані не менше ніж на 80%. Оцінка виконання солідарних цілей банку здійснюється Головою Правління на основі розрахунків департаменту планування і контролінгу по закінченню звітно-розрахункового періоду. Оцінка індивідуальних цілей здійснюється безпосередньо керівником, погоджується Директором департаменту/центру/управління, Виконавчим директором. Перевиконання цілей в межах 10% враховується при перерахунку премії за рік.

Перевиконання одного блоку цілей дозволяє компенсувати недовиконання по іншому блоку, проте не більше 120% загального рівня виконання індивідуальних карт цілей (МФО-карти). Максимальний розмір премії – 6 окладів (враховуючи надбавки). При розрахунку премії враховується зміна окладу на надбавки працівника протягом періоду.

Таблиця 2.12

**Залежність розміру премії директорів від рівня виконання МФО-карти**

<b>Виконання МФО-карти</b>	<b>Менше 80%</b>	<b>80-100%</b>	<b>100-120%</b>
Розмір премії, окладів	0	1-3 окладів лінійно	3-6 окладів лінійно

Перевиконання одного блоку цілей як для керівників, так і інших працівників дозволяє компенсувати недовиконання по іншому блоку, проте не більше 100% загального рівня виконання МФО-карти щоквартально та не більше 120% при перерахунку оцінки річного МФО. Максимальний розмір премії – 3 оклади (включаючи надбавки) на рік (до 1 окладу кожні 6 місяців та додатково до 1 окладу при річному перевиконанні МФО на 1205). При розрахунку премії враховуються зміна окладу та надбавки працівника протягом періоду.

У мотиваційному апараті для керівників відділень АТ "КРЕДОБАНК" значну увагу приділяється управлінській складовій, а саме ефективності працівників під управлінням кожного окремого керівника. Тож можливість ефективно використовувати матеріальні заходи мотивації забезпечується завдяки комбінованій системі оплати праці та самими ж керівниками.

У кінці року до розрахункової суми застосовуються корегуючий показник (множник) – NPS від 1-1,1. Тобто, сума премії може бути збільшена до 10% лінійно в залежності від досягнення Банком планового значення NPS .

Таблиця 2.12

### **Залежність розміру премії керівникам від рівня виконання МФО-карти**

<b>Виконання МФО-карти</b>	<b>Менше 80%</b>	<b>80-100%</b>	<b>За умови перевиконання МФО-карти за 2-е півріччя на рівні 100-120% (розраховується на базі результату банку та особливостей цілей за рік)</b>
<i>У перерахунку на півріччя</i>			
Розмір премії, окладів	0	0,5-1 окладу лінійно	Додатково разово до 1-го окладу (лінійно в залежності від перевиконання 100-120%)
<i>У перерахунку на рік</i>			
Сумарний бюджет премії, кількість окладів на рік	0	1-2 окладів лінійно	2-3 оклади лінійно

Що стосується принципів розподілу та встановлення розміру премій для Керівників, то це відбувається кожного півріччя з а умови виконання цілей.

Щодо принципів розподілу та встановлення розміру премії для інших працівників, то вони визначаються схожими положеннями як для керівників, однак надаються раз в квартал (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Структура МФО–карти для виплати премії Керівникам та іншим працівникам банку**

	<b>Індивідуальні бізнес-цілі*</b>	<b>Цілі банку</b>	<b>РАЗОМ</b>
I-II півріччя	80% з можливістю перевиконання до 88%	20%	100%
II півріччя (автоматичний перерахунок оцінки річного МФО)	80% до 88% (середнє за рік)	20% до 40% (річна ціль)	100-120%
Премія Виплачується якщо:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Премія виплачується якщо індивідуальні цілі виконані не менші ніж 80%.</li> <li>2. Премія виплачується якщо солідарні цілі виконані не менші ніж 80%</li> <li>3. Працівником відпрацьовано не менше 2-х місяців протягом звітно-розрахункового періоду</li> </ol>		

\*рекомендовано включати розвиткові цілі до 20%

У кінці року до розрахункової суми премії Керівника теж застосовуються корегуючий показник (множник) – NPS від 1-1,1. Тобто, сума премії може бути збільшена до 10% лінійно в залежності від досягнення Банком планового значення NPS .

Аналіз виплат премій працівникам АТ «КРЕДОБАНК» в розрізі короткострокових та інших довгострокових витрат представлено в таблиці 2.21. Варто наголосити, що короткострокові виплати належать до сплати у повному обсязі протягом дванадцяти місяців після закінчення періоду, в якому керівництвом були надані відповідні послуги. Інші довгострокові виплати включають виплати, щодо яких не очікується, що розрахунок буде повністю здійснений протягом дванадцяти місяців після закінчення періоду, в якому керівництвом були надані відповідні послуги.

Нижче наведені суми винагороди основного управлінського персоналу. Результати аналізу засвідчують про те, що впродовж 2020-2022 рр. виплати премій були доволі обмеженими, окрім 2019 р., де величина премій складала близько 40% сум короткострокових виплат для персоналу. Однак спостерігаємо відсутність реальних виплат в довгостроковому періоді, лише сформовані зобов'язання щодо преміювання для директорів та керівників.

Таблиця 2.14

**Суми винагороди основного управлінського персоналу АТ  
«КРЕДОБАНК», 2019-2022 рр.**

Показник, тис.грн	2019		2020		2021		2022		Зміна витрат 2022/2021, %
	Витрати	Нараховане Зобов'язання	Витрати	Нараховане Зобов'язання	Витрати	Нараховане Зобов'язання	Витрати	Нараховане Зобов'язання	
<b>Короткострокові витрати, у т.ч:</b>	27493	2256	37815	1405	32698	1271	44296	2436	135,47%
- Заробітна плата	26200	2176	36101	1290	30737	1 140	41 964	2 276	136,53%
- Преміальні виплати	11794	19800	45	-	54	-	-	-	
- Компенсації при звільненні	-	-	10	-	-	-	-	-	
- Нарахування єдиного соціального - внеску	1293	80	1714	115	1 961	131	2 332	160	118,92%
<b>Інші довгострокові виплати:</b>									
- Преміальні виплати	-	-	-	10651	-	20 651	-	-	-
<b>ВСЬОГО</b>	27493	22056	37870	12056	32752	21922	44296	2436	135,25%

Примітка наведено за джерелом: дані статистичної звітності Банку [37].

Ргідно із «Положення про принципи винагороди впливових осіб та осіб, професійна діяльність яких має істотний вплив на профіль ризику банку (особи MRT)» належать до змінної винагороди особи, яка може бути відстрочена і невідстрочена та складається з наступних компонентів [43]:

- 1) готівкового, що становить 50% від змінної винагороди;
- 2) у формі інструменту (фантомні акції), на який припадає 50% від змінної винагороди.

Інструментом є фантомні акції, під якими слід розуміти спеціальний договір між банком та її працівником про те, що через певний час роботи у банку і за досягнення конкретних ключових показників ефективності (KPI) він отримує бонус або у вигляді затвердженої суми, або в еквіваленті відсотку вартості банку на момент видачі бонусу. Фантомна акція - інструмент, стосовно якого базовим інструментом є акція Банку, однак фантомна акція не є цінним папером, ані акцією в розумінні законодавства, зокрема вона не дає права голосу, а також не дає права на отримання дивідендів; для цілей реалізації цього Положення фантомна акція слугує для виплати частини змінної винагороди, що належить MRT особам і базується на вартості власного капіталу [43].

Банк виплачує особі MRT змінну винагороду (відстрочену або невідстрочену), що надається у формі інструменту, після перерахунку фантомних акцій на грошову суму відповідно до наведеної нижче формули:

$$W = I * kw, \quad (2.1)$$

де:  $W$  – це винагорода, яка виплачується MRT в результаті перерахунку фантомних акцій на грошову суму;  $I$  – це кількість фантомних акцій, яка підлягає перерахунку на грошову суму;  $kw$  – позначає власний капітал Банку станом на 30 червня року виплати.

Розрахунок фантомних акцій здійснюється за такою формулою:

$$n = z/kn, \quad (2.2)$$

де:  $n$  – це кількість фантомних акцій  $z$  – це базове значення змінної винагороди, що підлягає виплаті у формі інструменту  $kn$  власний капітал Банку станом на 31 грудня періоду преміювання.

Роки виплати внесків змінної винагороди, про які йдеться визначаються згідно з наведеною нижче таблицею 2.15, де «N» - це рік виплати невідстроченої винагороди у формі готівкового компонента.

Відстрочена змінна винагорода – частина змінної винагороди, яка встановлюється в рамках періоду відстрочки на кінець кожного розрахункового періоду; визначення відповідної суми відстроченої змінної винагороди здійснюється з урахуванням відповідного рішення Голови банку і період відстрочення складає 5 років, до складу яких входить п'ять розрахункових періодів, що настають після виплати невідстроченої змінної виплати даної особи MRT.

Таблиця 2.15

### Умови та роки виплати внесків змінної винагороди MRT особам

<i>Базова величина змінної винагороди особи MRT визначається у вигляді невідстроченої змінної винагороди та відстроченої змінної винагороди</i>		
<b>Сума змінної винагороди (брутто), що підлягає поділу на невідстрочену та відстрочену винагороду</b>	<b>Невідстрочена змінна винагорода</b>	<b>Відстрочена змінна винагорода</b>
$Wz < SDK$	60% $Wz$	40% $Wz$
$Wz > SDK$	60% від 250 000 PLN плюс 40% з перевищення 250 000 PLN	40% від 250 000 PLN плюс 60% з перевищення 250 000 PLN
<i>Роки виплати</i>		
<b>Транш</b>	<b>Компонент</b>	<b>Рік виплати</b>
Внесок 1 А	Готівка	N+1
Внесок 1 В	Інструмент (фантомні акції)	N+2
Внесок 2 А	Готівка	N+2
Внесок 2 В	Інструмент (фантомні акції)	N+3
Внесок 3 А	Готівка	N+3
Внесок 3 В	Інструмент (фантомні акції)	N+4
Внесок 4 А	Готівка	N+4
Внесок 4 В	Інструмент (фантомні акції)	N+5
Внесок 5 А	Готівка	N+5
Внесок 6 В	Інструмент (фантомні акції)	N+6

\*  $Wz$  – базова величина змінної винагороди,  $SDK$  – особливо велика сума, причому  $SDK = 250\,000\text{ PLN}$

Базове значення змінної винагороди даної особи MRT не може перевищувати:

1) 100% фіксованої винагороди, зазначеної в її трудовому договорі, за час перебування у цей період на даній посаді, включеній до реєстру MRT протягом цього періоду – для Банку, який щонайменше в одному з двох останніх фінансових років виконував принаймні дві наведені нижче умови:

*a) працевлаштовував щонайменше 1251 працівника на рік,*

*b) досягнув річного чистого обороту від реалізації товарів, продуктів та послуг, а також фінансових операцій, що перевищує еквівалентну в злотих суму у розмірі 250 млн. євро,*

*c) загальна сума активів його балансу, підготовленого в кінці одного з цих років, перевищувала еквівалентну в злотих суму у розмірі 215 млн. євро (причому величини, виражені в євро, перераховуються у злоті за середнім курсом, оголошеним Національним Банком Польщі в останній день даного фінансового року)*

2) 50% фіксованої винагороди, зазначеної в трудовому договорі, за час перебування на даній посаді, включеній до Переліку осіб MRT протягом цього періоду – для інших Товариств.

**3. Соціальний пакети АТ «КРЕДОБАНК»** містять такі позиції: пільгове кредитування, послуги корпоративного мобільного зв'язку, консультаційні послуги (юридичні, психологічні, фінансові), організація літнього відпочинку дітей співробітників, новорічні подарунки дітям, обов'язкове медичне страхування співробітників, навчання та тренінги.

Окрім преміювання, АТ «КРЕДОБАНК» інвестує помітні фінансові ресурси в розвиток інтелектуального капіталу і навчання працівників. Це дозволяє надати кожному працівнику постійно розвивати і удосконалювати професійні навички, сприяє можливостям повноцінно реалізовувати власні здібності та використовувати набутий досвід.

Розвиток персоналу АТ «КРЕДОБАНК» визначається як сукупність заходів у сфері навчання, підвищення кваліфікації, адаптації або ж як процес надбання необхідних навичок, навчання, розкриття потенціалу працівників. Ці підходи мають право на реалізацію, проте, становлення персоналу має

розглядатися як процес, безперервність якого забезпечується послідовною реалізацією запланованих заходів у цій сфері. Питання навчання і розвитку персоналу в АТ «КРЕДОБАНК» координує Навчальні Центри.

### **2.3. Діагностика ефективності мотиваційного механізму в АТ «КРЕДОБАНК»**

Оцінка мотивації персоналу потребує одночасно оцінки ефективності результатів діяльності банку з урахування впливів зовнішніх чинників, так і внутрішні мотиваційні чинники праці у різних умовах функціонування, в т.ч. кризових. З точки зору комплексної оцінки ефективності мотивації праці персоналу банку, то його слід віднести до найскладніших процесів, оскільки на результати діяльності сучасних банків впливають різноманітні чинники екзо- та ендogenous середовища.

Процес проведення діагностики ефективності праці та мотивації персоналу, як і будь-який інший складний процес, повинен мати свою технологію — послідовність кроків, спрямованих на виявлення причин погіршення мотивації праці в банківській установі. Методика розрахунку показників ефективності мотивації праці з погляду раціональності використання трудових ресурсів банку подано на рис. 2.4.

Істотною перевагою розрахунку показників є використання найбільш високих результатів показників із всієї досліджуваної сукупності банку. Таким чином, ми маємо можливість спостерігати в динаміці обрану сукупність критеріїв оцінки досліджуваного явища.

Основні напрями дослідження і завдання, що вирішуються при проведенні діагностики наведених коефіцієнтів передбачаються такі етапи:

- 1) побудова системи коефіцієнтів ефективності мотивації праці у контексті трудової діяльності персоналу діяльності банку;

2) обчислення у динаміці, чи порівняння фактичного і планового показників за кожним коефіцієнтом, що увійшов до створеної системи показників;

3) визначення змін коефіцієнтів у звітному році (абсолютної, відносної);

4) оцінювання зміни показників ефективності діяльності банку у останньому звітному періоді;

5) загальна характеристика оцінки ефективності використання трудового потенціалу банку за визначеною сукупністю показників.



**Рис. 2.4. Методика розрахунку показників ефективності оцінки ефективності мотиваційного механізму банку**

Примітка наведено за джерелом: сформовано автором на основі [44-46].

Пропонуємо удосконалити систему оцінки ефективності мотиваційного механізму підприємства через формування комплексної системи показників як складової методологічної бази здійснення діагностики системи мотивації праці сучасного банку (табл. 2.17):

Таблиця 2.17

**Комплексна оцінка ефективності мотиваційного механізму банку**

	Напрями дослідження
Група 1 Економічні показники трудової діяльності	Продуктивність праці, тис.грн./ 1 ос
	Фонд оплати праці, грн.;
	Чисельність персоналу, осіб;
	Фонд робочого часу, люд.-год;
	Середня заробітна плата на працівника, грн./люд.;
	Коефіцієнт випередження (співвідношення темпів продуктивності праці та темпів зростання заробітної плати);
	Сукупні витрати на персонал, тис. грн.;
	Питомі витрати на персонал у непроцентних витратах, %;
	Віддача витрат на персонал (витрато місткість=процентний дохід/витрати на оплату праці), грн./грн.;
	Рентабельність витрат на персонал,%
	Витрати на соціальний розвиток колективу, %;
	Витрати на навчання, грн.
	Частка соціальних витрат у витратах на робочу силу, %;
	Витрати від порушень трудової дисципліни, грн.
Група 2 Показники Руху банківського персоналу	коефіцієнт плинності, %;
	коефіцієнт обороту з вибуття, %;
	коефіцієнт обороту з прийому, %;
	коефіцієнт загального обороту, %;
Група 3	коефіцієнт стабільності кадрів, %.
	питома вага працівників з вищою освітою, %;
	питома вага працівників із середньою спеціальною освітою в загальній чисельності персоналу, %;

Освітньо-кваліфікаційного рівня банківського персоналу	питома вага працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, стажування чи навчання, %.
Група 4 Показники організації та умов праці	завантаженість персоналу, %
	коефіцієнт використання робочого часу;
	питома вага працівників, які суміщають професії, %
	питома вага працівників, які беруть участь у роботі автономних робочих груп, команд, %;
	питома вага працівників за гнучким робочим графіком, %;
	показник загального рівня санітарно-гігієнічних умов на робочих місцях, %;
	питома вага робітників, які працюють у комфортних умовах
	коефіцієнт прогулів, %;
	втрати робочого часу за рік через хвороби та травми
Група 4 Показники ефективності прийнятих рішень	Коефіцієнт ефективності організаційної структури керівного складу
	Коефіцієнт ланковості
	Коефіцієнт територіальної організації
	Коефіцієнт надійності системи управління
	Ступінь централізації функцій
	Коефіцієнт ефективності використання інформації для прийняття рішень

Джерело: адаптовано автором до предмету дослідження на основі [44-48].

На основі запропонованої методики можна здійснити комплексну діагностику економічної ефективності праці персоналу банку, а також організаційна ефективність банківського персоналу.

Серед показників ефективності визначальне місце відводиться показникам ефективності діяльності працівників банку та руху робочої сили.

Оскільки оплата праці банківського працівника є найголовнішою складовою непроцентних витрат банку, то продуктивність праці співробітників банку, яку вимірюють з урахуванням чисельності штату і витрат на його утримання, може свідчити про ефективність роботи самого банку [44, с. 409].

Однак, продуктивність праці варто оцінювати, зважаючи на той факт, що у поточний період часу економія на зарплаті (за рахунок її значного зниження або скорочення чисельності працюючих) може призвести до погіршення якості та послаблення мотивації до роботи, а з часом і до зниження ефективності роботи банку.

Таблиця 3.2

## Аналіз економічних показників трудової діяльності праці персоналу АТ «Кредобанк», 2017-2022 рр.

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Зміна 2022/2021, +, -
Вихідні дані							
<i>Середньооблікова кількість штатних працівників</i>	1900	1874	1854	1846	1739	1580	-9,14
Сукупні витрати на персонал, млн.грн	362,844	436,423	533,182	625,215	674,321	692,826	102,7
Заробітна плата, премії та інші витрати на персонал, млн.грн	302,602	362,550	442,490	520,454	559,081	576,369	103,1
<i>Процентні доходи, млн.грн</i>	1076	1275	1469	1781	1988	2131	107,2
<i>Непроцентні витрати, млн.грн</i>	999,317	1336,622	1490,111	1559,663	1920,721	3473,609	180,8
<i>Чистий прибуток, млн.грн</i>	1076	1275	1469	1781	1988	2131	107,2
Фонд робочого часу, люд.-год;	1477,6	1579,2	1441,6	1468,8	1466,9	1471,8	100,3
Фонд оплати праці, млн.грн	296,097	360,966	434,433	509,688	565,948	589,404	104,1
Середня заробітна плата на працівника за 1 місяць, тис. грн	12,99	16,05	19,53	23,01	27,12	31,09	114,6
Витрати на соціальний розвиток, млн.грн	35,543	48,2867	63,073	67,149	82,644	72,854	88,2
Витрати на навчання, млн.грн	0,764	1,037	1,354	1,442	1,775	1,564	88,2
Витрати від порушень трудової дисципліни, тис. грн.	36,342	49,373	64,492	68,66	84,503	74,493	88,2
Адміністративні витрати на керівний персонал, млн.грн	23,900	24,500	26,200	36,101	30,737	41,964	136,5
Сукупні адміністративні витрати, млн.грн	882,941	495,538	485,356	454,742	532,682	496,265	93,2
Коефіцієнтний аналіз							
Продуктивність праці, тис.грн./ 1 ос	0,57	0,68	0,79	0,96	1,14	1,35	0,21 п.п.
Темпи приросту витрат на персонал, %	107,5	120,28	122,17	117,26	107,85	102,74	-5,11 п.п.
Темпи приросту продуктивності праці, %	108,45	120,14	116,46	121,76	118,49	117,98	-0,51 п.п.
Коефіцієнт випередження	1,01	1,00	0,95	1,04	1,10	1,15	0,05 п.п.
Питомі витрати на персонал у непроцентних витратах, %;	36,31	32,65	35,78	40,09	35,11	19,95	-15,16 п.п.
Віддача витрат на персонал (витратомісткість), грн./грн.	2,97	2,92	2,76	2,85	2,95	3,08	0,13 п.п.
Частка витрат на управлінський персонал, %	6,59	5,61	4,91	5,77	4,56	6,06	1,50 п.п.
Рентабельність витрат на персонал, %	296,55	292,15	275,52	284,86	294,82	307,58	12,77 п.п.
Витрати на соціальний розвиток колективу, %;	9,80	11,06	11,83	10,74	12,26	10,52	-1,74 п.п.
Частка витрати на навчання у витратах на працю, %	0,21	0,24	0,25	0,23	0,26	0,23	-0,04 п.п.
Співвідношення темпів росту середньорічної заробітної плати з темпами росту продуктивності	0,89	0,97	1,00	1,00	0,91	0,90	-0,17п.п
Частка витрати від порушень трудової дисципліни, %	0,010	0,011	0,012	0,011	0,013	0,011	0,00 п.п.

Продуктивність праці (ПП) показує, скільки чистого прибутку (ЧП), отримано у досліджуваному періоді у розрахунку на одного працівника (П):

$$\text{ПП} = \frac{\text{ЧП}}{\text{П}}, \quad (2.3)$$

Рентабельність витрат на персонал (Рв.п) вимірює окупність витрат на утримання працівників, демонструє чистий ефект від рішень щодо мотивації праці співробітників незалежно від того, спрямовані ці рішення на низьку кваліфікацію та низьку заробітну плату чи на високі видатки для висококваліфікованих працівників. Він визначається відношенням чистого прибутку (ЧП) до витрат на персонал (ВП):

$$R_{\text{в.п}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВП}}, \quad (2.4)$$

Представлені розрахунки вище зазначених показників подано в таблиці 2.17.

Важливою передумовою зростання продуктивності праці персоналу банку є збереження стабільності трудового колективу в кризових умовах. Зміна чисельності персоналу та керівного складу за досліджуваний період характеризується показниками обороту та плинності.

Дані таблиці 2.17 свідчать періодично про зменшення ефективності процесів трудової діяльності в банку, що підтверджуються показником рентабельності витрат на персонал, котрі у 2019 дещо знизилась проти значень показника у 2018 і 2017 рр. однак, вже у 2020-2022 рр. спостерігається помірна тенденція до зростання і станом на кінець 2022 р. рентабельність витрат персоналу банку досягла рекордного значення – 307,58 тис. грн. на 1 працівника банку. Це доволі таки високі результати. Продуктивність праці впродовж аналізованого періоду теж зросла з 0,57 до 1,35 тис. грн на одного банківського працівника. Що є найвище значення впродовж аналізованого періоду. Позитивні тенденції у якості трудової діяльності засвідчують і показники віддачі витрат на персона (співвідношення темпів зростання заробітної плати та продуктивності), які теж зросли з 2,97 до 3,08 і вказують, що кожна гривня витрат на персонал

генерує 2,97-3,08 грн чистого процентного доходу. На це вказує також підвищення коефіцієнта випередження до рівня 1,15, що засвідчує підвищення витрат праці призводить до більш динамічного підвищення продуктивності праці одного працівника в середньому на 15% за 2022 рік та зменшення трудомісткості банківських послуг (тобто зменшення частки людської праці, задіяної у виконанні банківської діяльності з 36,31% у 2017 р. до 19,95% у 2022р.

Таблиця 2.17

## Показники руху банківського персоналу АТ «Кредобанк», 2017-2022 рр.

Показник, тис.осіб	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Зміна 2022/2021, +,-
Вихідні дані							
Чисельність працівників, ос.	2163	2098	2118	2000	1921	1647	85,74%
Середньооблікова кількість штатних працівників, ос	1900	1874	1854	1846	1739	1580	90,86%
Чисельність звільнених Працівників,ос	-25	-51	-36	-24	-127	-169	133,07%
Число прийнятих на роботу працівників,ос	15	25	16	16	22	10	45,45%
Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, ос	1881	1853	1824	1830	1737	1540	88,66%
Коефіцієнтний аналіз							
Коефіцієнт плинності, %;	0,53	1,39	1,08	0,43	6,04	10,06	4,03
Коефіцієнт обороту з вибуття, %;	1,32	2,72	1,94	1,30	7,30	10,70	+3,39
Коефіцієнт обороту з прийому, %;	0,79	1,33	0,86	0,87	1,27	0,63	-0,63
Коефіцієнт загального обороту, %;	1,85	3,62	2,46	2,00	7,76	10,87	+3,11
Коефіцієнт стабільності кадрів, %.	99,00	98,88	98,38	99,13	99,88	97,47	-2,42

Отже, раціональне використання персоналу банку, ефективна праця працівників та високий рівень ефективності праці обумовлені ефективністю застосованих систем й форм оплати праці (заробітна плата, надбавки за вислугу років, премії, бонуси тощо), зростання витрат на навчання з 0, 764 до 1,564

млн.грн (частка у сукупних витратах на оплату праці склала 0,23% у 2022р. проти 0,26% у 2021 р.) та соціальний розвиток персоналу з 35,543 до 72,9 млн.грн (частка складає понад 10% у відповідності до системи стимулювання праці [42]), та стали дієвим поштовхом до змін в організації оплати праці в АТ «Кредобанк».

У банку загалом застосовується гнучкий графік роботи - в середньому 8 годинний робочий день для 95% працівників банку. Перевага надається робочому графіку в офісі з 9 до 18 годин. При цьому, технічні працівники, від роботи яких безпосередньо залежить результат діяльності банку та постійні консультації, його безпека в цілому, у переважній більшості не задоволені рівнем заробітної плати, та окремі групи людей готові змінити місце праці, посаду в банку якщо рівень оплати праці не підвищиться найближчому майбутньому.

У процесі аналізу важливим є визначення співвідношення темпів росту середньорічної заробітної плати з темпами росту продуктивності праці в банку. Так, згідно отриманих результатів дослідження зазначений показник, на відміну від коефіцієнта випередження зменшився і є нижче 1 у всі періоди, окрім 2019-2020 рр, коли значення показника дорівнювало 1. Зазначене слід розцінити негативно, оскільки тенденції та динаміка підвищення заробітної плати має бути на порядок нижче ніж продуктивність праці. У нашому випадку для більшості підвищення заробітної плати у 2021 та 2022 рр. обумовлене кризовими явищами в економіці та підвищенням рівня інфляції, на індекс якої збільшується щорічні активи, пасиви та витрати та нарахування.

Отже, за даних таблиці 2.17 видно, що у 2020-2022 рр. спостерігається підвищення середньорічної заробітної плати більш стрімкими темпами порівняно зі підвищенням продуктивності праці. Це означає, що відбувається негативна тенденція, яка не забезпечувалась відповідною мотивацією ряду працівників. Щодо темпів середньорічної заробітної плати на 1 працівника банку з 13,0 тис.грн до 31,0 тис. грн, то їх динаміка має сталу тенденцію до зростання, як правило, через те, що в державі постійно відбувається зростання мінімального гарантованого рівня оплати праці, рівня інфляції. Однак, зростання

середньомісячної заробітної плати у розрізі окремих груп категорій є волятивною.

Треба зазначити, що такий рівень оплати праці є достатньо низьким для окремих груп персоналу, і це при тому що впродовж 2017-2022 рр. відбувається його стрімке скорочення. При збільшенні середньорічної заробітної плати персоналу банку відбувається зростання середньорічного фонду заробітної плати АТ «Кредобанк», що пов'язано як із частковим зменшенням кількості працівників, збільшення мінімального розміру заробітної плати, зі зростанням інфляції та заробітної праці працівникам. Так, за період 2020-2022 рр. інфляція зросла з 9,8% у 2017 р. до 26% у 2022 р. При цьому, за аналогічний період приріст фонду оплати склав лише 4,1%, а середньорічної заробітної плати 14%.

Вивчення руху кадрів банку та плинності робочої сили є вагомим етапом в аналізі ефективності оцінки мотиваційного механізму. Розрахунки табл. 3.3 вказують на те, що прийняття та звільнення працівників банку за період 2017-2022 рр. змінилися, коефіцієнт плинності кадрів зріс з 0,53% аж до 10,06%. Можна помітити, що чисельність працівників за період 2017-2022 рр. зменшилася на 25%. Однак, найбільш масове звільнення працівників спостерігаємо у останній аналізованій період у 2022 році – 15%. Дослідження потоку працівників різних категорій банку свідчать про нестабільність робочої сили, що наочно демонструють тенденції зростання коефіцієнта обороту з вибуття (з 1,32 до 10,06%), динамічне зменшення коефіцієнта обороту з прийому (з 0,79 до 0,63%) та зниження коефіцієнта стабільності кадрів нижче на 2,42 п.п.. Цей потік свідчить про не стабільне становище кадрового потенціалу у загальному положенні банку.

Можна сказати, що чисельний потік працівників, вказує не лише на зовнішні проблеми (дефіцит кадрів) в АТ «Кредобанк», а й на внутрішні проблеми банку, що пов'язаний скоріше за все із нестабільною кадровою політикою, неякісно системою матеріального та соціального мотивування кадрів. У цілому такий рух кадрів знижує потенціал банку в частині максимально повного зростання

продуктивність праці кадрів , підвищення кваліфікованості та постійно виникаючих зайвих витрат, пов'язаних із підготовкою фахівців.

Показники освітньо-кваліфікаційного рівня працівників (табл.2.18), засвідчують, що переважна більшість банківського персоналу мають вищу освіту 84– 90% в загальній чисельності персоналу від їх загальної чисельності, частка яких впродовж останніх 3-х років зростає. Решта персоналу мають середню спеціальну освіту і належать до допоміжного персоналу (10-16%). Середній вік – складає 39 років. За гендерною структурою переважають жінки (73%). При цьому, АТ «Кредобанк» при виборі персоналу дотримується політики набору і навчання більш молодих фахівців, вважаючи, що у молодих людей більш гнучкий та відкритий розум до впровадження банківських інновацій. Найбільша частка працівників підприємства у віці 35-42 років (45%).

Основними причинами відповідної політики банку є: мотивація старших за віком працівників є суттєво нижчою через відсутність бажання перенавчатися та адаптуватися до змін; менша спритність щодо виконання поставлених завдань, важче сприйняття та аналітичне оцінювання нової інформації старшими працівниками; більше проблем зі здоров'ям порівняно з молодшими колегами. Однак в керівному складі банку переважають працівників вік який сягнув понад 40 років – такі працівники з більшим досвідом та навичками і відповідно прагнуть отримувати вищу заробітну плату порівняно з молодшими, котрі розпочинають свою трудову діяльність. Проте, зазначений підхід до вибору персоналу банку не є остаточним і як тим універсальним, адже кожна людина індивідуальна і у процесі відбору потрібно враховувати індивідуальні якості працівника, його потенціал та компетенції. Тому менеджеру з підбору кадрів потрібно більш ретельно вивчити зазначене питання та враховувати для підбору персоналу не вікові якості, а більш висока працездатність, наявність досвіду, відповідальність, пунктуальність, уважність, вміння діяти самостійно у прийнятті рішення.

*Таблиця 2.18*

**Показники освітньо-кваліфікаційного рівня банківського персоналу АТ  
«Кредобанк», 2017-2022 рр.**

<b>Показник, тис.осіб</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Зміна 2022/2021, +,-</b>
Питома вага працівників з вищою освітою, %;	84%	84%	89%	90%	90%	90%	0 п.п.
Питома вага працівників із середньою спеціальною освітою в загальній чисельності персоналу, %;	16%	16%	11%	10%	10%	10%	0 п.п.
Питома вага працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, стажування чи навчання, %.	23%	22%	18%	15%	19%	14%	-5 п.п.

Аналіз показників організації та умов праці АТ «Кредобанк» (табл.. 2.19) засвідчує достатньо ефективні умови праці, про що свідчить висока завантаженість персоналу 97-99% та коефіцієнт використання робочого часу при нормі 8 годин використовується 7 годин в день (0,875).

В складі персоналу є працівники, які поєднують професії, однак їх часка є 0,21-0,55% та працівники, які працюють за гнучким робочим графіком 1,11-4,75%. Варто відзначити високу якість комфортних умов праці працівників 69-88%, однак на кінець аналізованого періоду погіршилися через військові дії, затяжний «black out». Доволі низькі втрати часу робочого часу за рік через хвороби та травми (7-15%), залежно від періоду, особливо показник підвищився в період COVID-2019. Це зрозуміло, оскільки ніхто з нас не застрахований від хвороб.

Неявка на робоче місце може бути з різних причин: відпустки пов'язані з пологами ; методичні курси (підвищення кваліфікації); хвороби різного типу. Зазвичай, прогули класифікують із різних причин. Аналіз цих показників дає змогу зрозуміти правельність розподілу робочого часу серед персоналу.

*Таблиця 2.19*

**Показники організації та умов праці АТ «Кредобанк», 2017-2022 рр.**

Показник, тис.осіб	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Зміна 2022/2021,
Вихідні дані							
Чисельність працівників, ос.	2163	2098	2118	2000	1921	1647	85,74%
Середньооблікова кількість штатних працівників, ос	1900	1874	1854	1846	1739	1580	90,86%
Фонд робочого часу, люд.-год;	1477,6	1579,2	1441,6	1468,8	1466,9	1471,8	100,3%
Коефіцієнтний аналіз							
Завантаженість персоналу, %	99,0%	98,88%	98,38%	99,13%	99,88%	97,47%	-2,42%
коефіцієнт використання робочого часу;	0,875	0,875	0,875	0,875	0,875	0,875	0,0 п.п
питома вага працівників, які суміщають професії, %	0,21%	0,32%	0,16%	0,22%	0,23%	0,55%	0,32 п.а
питома вага працівників, які беруть участь у роботі автономних робочих груп, команд, %;	5%	7%	8,1%	5,6%	6,7%	9%	+2,3 п.п
питома вага працівників за гнучким робочим графіком, %;	1,11%	1,33%	2,43%	3,03%	4,43%	4,75%	+0,32 п.п.
питома вага робітників, які працюють у комфортних умовах,%	85%	86%	88%	79%	83%	69%	-26 п.п.
втрати робочого часу за рік через хвороби та травми	7%	5,5	15%	11%	12%	7,8%	-4,2 п.п.

Проведене дослідження демонструє, що банк має досить налагоджену управлінську систему прийняття ефективних та якісних відносно сьогодення рішень (табл. 2.20). Так, коефіцієнт ефективності організаційної структури керівного складу, який засвідчує яку кількість грошей генерує кожна гривня витрат на управлінський апарат. Так, впродовж аналізованого періоду спостерігаємо підвищення продуктивності керівного складу банку, адже величина згенерованих 1 грн. витрат на адмінперсонал згенерувала від 45,02 до 50,78 грн. чистого прибутку банку. Варто відзначити, що найвищий показник банк генерував у довоєнний період, а саме у 2021 р. – аж 64,68 грн., який скоротився на 13,9 п. у 2022 р.

Таблиця 2.20

### Показники ефективності прийнятих рішень АТ «Кредобанк», 2017-2022 рр.

Показник, тис.осіб	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Зміна 2022/2021, +,-
Вихідні дані							
Кількість проведених нарад	29	31	37	41	39	34	87,18%
Кількість прийнятих рішень на Засіданні правління	1786	1888	1786	1892	1564	1054	67,39%
Кількість прийнятих рішень у цілому	5467	5678	4567	6789	5678	3988	70,25%
Кількість прийнятих ефективних рішень	1346	1415	1434	1630	1459	780	53,46%
Кінцевий результат (ефект), одержаний від функціонування організаційної структури управління	1076	1275	1469	1781	1988	2131	107,2%
Витрати на управління (фонд оплати праці, витрати на утримання приміщень)	23,90	24,50	26,20	36,10	30,74	41,96	136,5%
Коефіцієнтний аналіз							
Коефіцієнт ефективності організаційної структури керівного складу	45,02	52,04	56,07	49,33	64,68	50,78	-13,90 п.п.
Коефіцієнт надійності системи управління	0,25	0,25	0,20	0,14	0,07	0,26	0,19 п.п.
Ступінь централізації функцій	0,33	0,33	0,39	0,28	0,28	0,26	-0,01 п.п.

Примітка наведено за джерелом: розраховано автором на основі даних

консолідованої звітності банку [35]

Коефіцієнт надійності системи управління демонструє яка частка непродуктивних рішень припадає на усю сукупність прийнятих рішень в банку. Згідно даних цей показник погіршився, адже частка таких рішень зросла у 2022 році до 26% у порівнянні з 2021 р. – 7%. Загалом за період 2017-2021 рр. помітно спостерігаємо зменшення кількості безрезультативних рішень і засвідчу високу якість апарату управління та професійність керуючого складу банку.

Ступінь централізації функцій розраховується співвідношення кількості прийнятих рішень на верхньому рівні до загальної кількості прийнятих рішень в банківській установі. Результати оцінки засвідчують зменшення рівня показника з 0,33 до 0,26 впродовж 2017-2022 рр. і характеризує збільшення прийняття

рішень на нижніх шаблонах влади та керівників відділень, підрозділів, секторів банку. Зазначене слід розцінити позитивно, адже практично відбувається процес лібералізації системи управління рішеннями.

Таким чином проведене дослідження ефективності мотиваційних механізмів засвідчує про доволі ефективно налагоджену систему управління банківською діяльністю. Однак, сьогодні існує велика кількість проблем в трудовій сфері АТ «КРЕДОБАНК», зокрема у сфері мотивації, адже значна кількість працівників не задоволена рівнем заробітної плати та відсутністю інших нематеріальних стимулів. Саме тому, керівництву доцільно зосередити увагу на вирішенні означеної проблеми та переглянути свою політику стратегічного розвитку існуючого мотиваційного механізму.

## **Висновки до розділу 2.**

Аналізуючи діяльність АТ «КРЕДОБАНК» варто відзначити, що він входить у десятку найкращих банків в Україні. Підсумовуючи, варто відзначити, що з огляду на кризові умови діяльності усього банківського сектору України у 2022 році перед досліджуваним банком не були пріоритетним завдання посилення ринкових позицій та росту ринкової частки. Головними завданнями керівного складу банку та усіх рівнів управління були забезпечення безперебійної діяльності АТ «КРЕДОБАНК» в умовах війни та атак на енергетичну інфраструктуру, зниження ризиків життя та здоров'ю працівників та клієнтів Банку, посилення контролю за банківською безпекою тощо. Динаміка ринкової частки Банку за підсумками 2022 року була різноспрямованою – знизилась ринкова частка за кредитами, однак зросла ринкова частка за активами та коштами клієнтів (юридичних осіб). Попри складну економічну ситуацію банк працює ефективно, нарощую власний капітал, дотримується усіх нормативів НБУ, що визначають стійкість та надійність банку.

Систему стимулювання персоналу у АТ «КРЕДОБАНК» доволі розвинутою і складається з матеріальної і нематеріальної частини. Основний

акцент банку зроблено на матеріальній частині мотивування. Матеріальне стимулювання складається з постійної та змінної частини та соціального пакета.

Окрім преміювання, АТ «КРЕДОБАНК» інвестує помітні фінансові ресурси в розвиток інтелектуального капіталу і навчання працівників. Це дозволяє надати кожному працівнику постійно розвивати і удосконалювати професійні навички, сприяє можливостям повноцінно реалізовувати власні здібності та використовувати набутий досвід.

У процесі дослідження запропоновано удосконалену методику оцінки ефективності мотиваційного механізму в АТ «КРЕДОБАНК», що ґрунтується на комплексній оцінці ефективності мотивації праці персоналу банку і включає економічні показники трудової діяльності, показники руху банківського персоналу, освітньо-кваліфікаційного рівня банківського персоналу, показники організації та умов праці, показники ефективності прийнятих рішень.

На основі проведеної діагностики ефективності мотиваційного механізму банку були виявлені наступні проблеми: по-перше, не приділяється увага додатково відпрацьованому часу при визначенні розміру окладу працівника і преміальних персоналу для окремих груп працівників (касири, менеджери з роботи з клієнтами). Це знижує зацікавленість і продуктивність праці кожного працівника; по-друге, проблема плинності кадрів чітко наявна, і особливо проявляється в умовах воєнної економіки, що є однією з головних проблем у діяльності досліджуваного банку (коефіцієнт плинності у 2022 році склав 25% проти 2019 року). Такі тенденції негативно позначається на роботі АТ «Кредобанк», не дають можливостей професійного становлення колективу і свідчить про слабкий рівень колективного духу, що незмінно спричиняє за собою зниження банківських показників та ефективності роботи тощо.

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ АТ «КРЕДОБАНК»**

#### **3.1. Дослідження основних внутрішніх мотиваційних чинників працівників АТ «Кредобанк»**

Сьогодні, в умовах військової економіки банківській сектор, в т.ч і досліджуваний банк потребує удосконалення система мотивації персоналу, що ґрунтується одночасно на розвитку інформаційного суспільства та безпекової парадигми. З метою виявлення основних мотиваційних факторів працівників АТ «Кредобанк» у процесі дослідження розроблено анкету (дод. В.1), проведено анкетування серед 100 респондентів шляхом онлайн-розсилки в межах корпоративного екаунта (або 70% працівників Головного офісу, м. Львів вул. Сахарова, 78, де працює магістрант) серед працівників різних структурних підрозділів: 20 касирів-операціоністів, 20 операторів Call-Centr, 20 керівників відділень, 20 спеціалістів з обслуговування клієнтів та клієнт-менеджерів, 20 менеджерів з обслуговування корпоративних клієнтів. Питання для респондентів передбачають закриті відповіді (так\ні) та акцентуються на кількість позитивних відповідей (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Шкала градації частки позитивних відповідей у загальній кількості респондентів у відповідності до критерію оцінки задоволення [45]**

[0-25%]	[26–50%]	[51-75%]	[76-100%]
Низький рівень задоволення первинних потреб	Середньо низький рівень задоволення первинних потреб	В цілому задовільний рівень задоволення первинних потреб	Цілком задовільний рівень задоволення первинних потреб

Середньо низький рівень задоволення первинних потреб демонструють Оператори Call-Centr (38,75%) та касири операціоністи (29,38%). І цілком задовільний рівень задоволення первинних потреб – у керівників відділень (82,5%) та менеджерів з обслуговування корпоративних клієнтів (75,38%). Враховуючи, що до першого блоку було віднесено первинні умов праці, де очевидним є той факт, що нематеріальні первинні умови праці задоволені більш повно для персоналу банку, аніж матеріальні. Помітним є те, що працівники більш кваліфікованого та високого рівня, тобто спеціалісти з обслуговування корпоративних клієнтів та керівники відділень задоволені умовами повністю – 132 та 119 відповідно. Однак, слід відзначити, що для останніх це нижчий

граничний показник між рангами «в цілому задоволений» та «повністю задоволений». Однак, слід відзначити, що для останніх це нижчий граничний показник між рангами «в цілому задоволений» та «повністю задоволений».

Зазначене свідчить про нестабільність знаходження у діапазоні повного задоволення працівниками умовами праці. Найменш задоволена умовами праці група оператори Call-Centр та касири операціоністи. Згідно результатів обробки відповідей, можна сказати, що в цих груп є найнижча матеріальна мотивація, при цьому найнижчий рівень нематеріальної мотивації спостерігається серед працівників контакт-центру, враховуючи, що загалом, рівень задоволення робітників контакт-центру вищий, ніж у спеціалістів з обслуговування клієнтів, матеріальна складова є більш впливовою у розробки мотиваційних заходів для задоволення первинних трудових потреб. І цілком задовільний рівень задоволення первинних потреб – у керівників відділень (82,5%) та менеджерів з обслуговування корпоративних клієнтів (75,38%).

Таблиця 3.2

## Оцінка ступеня задоволеності мотивації працівників АТ «Кредобанк» на прикладі Головного офісу ( м. Львів)

Питання до респондентів	Керівник відділення		Оператори Call-Centr		Касири операціоністів		Спеціалісти з обслуговування клієнтів та клієнт-менеджери		Менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів	
	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні
Чи у банку рівень заробітної плати та умови праці кращі в порівнянні з іншими банками?	16	4	10	10	12	8	13	7	15	5
Чи не потребує від Вас значних фізичних та моральних зусиль виконання поставлених Індивідуальних цілей (ІКЦ)?	15	5	15	5	12	8	2	18	7	13
Чи Ви відчуваєте перенавантаження на роботі 3-5 разів на місяць?	12	8	17	3	8	12	5	15	10	10
Чи не замислюєтесь Ви над тим як підвищити свій рівень заробітної плати?	14	6	4	16	2	18	10	10	16	4
Чи влаштовує Вас психологічний клімат в колективі та рівень фізичної безпеки?	16	4	4	16	3	17	18	2	17	3
Чи отримуєте Ви доплати за виконання разових завдань?	20	0	0	20	0	20	20	0	20	0
Чи отримуєте Ви премії та бонуси за перевиконання норм плану ІКЦ?	20	0	0	20	0	20	20	0	20	0
Чи задоволені ви піклуванням керівництва про умови праці?	19	1	12	1	10	10	17	3	15	5
<b>ВСЬОГО ВІДПОВІДЕЙ</b>	<b>132</b>	<b>28</b>	<b>62</b>	<b>98</b>	<b>47</b>	<b>113</b>	<b>105</b>	<b>55</b>	<b>119</b>	<b>41</b>
<i>Частка у загальній кількості ,%</i>	<i>82,5%</i>	<i>17,5%</i>	<i>38,75%</i>	<i>61,25%</i>	<i>29,38%</i>	<i>70,63%</i>	<i>65,63%</i>	<i>34,38%</i>	<i>75,38%</i>	<i>24,63%</i>

Враховуючи, що до першого блоку було віднесено первинні умов праці, де очевидним є той факт, що нематеріальні первинні умови праці задоволені більш повно для персоналу банку, аніж матеріальні. Помітним є те, що працівники більш кваліфікованого та високого рівня, тобто спеціалісти з обслуговування корпоративних клієнтів та керівники відділень задоволені умовами повністю – 132 та 119 відповідно. Однак, слід відзначити, що для останніх це нижчий граничний показник між рангами «в цілому задоволений» та «повністю задоволений». Зазначене свідчить про нестабільність знаходження у діапазоні повного задоволення працівниками умовами праці. Найменш задоволена умовами праці група оператори Call-Centr та касири операціоністи. Згідно результатів обробки відповідей, можна сказати, що в цих груп є найнижча матеріальна мотивація, при цьому найнижчий рівень нематеріальної мотивації спостерігається серед працівників контакт-центру, враховуючи, що загалом, рівень задоволення робітників контакт-центру вищий, ніж у спеціалістів з обслуговування клієнтів, матеріальна складова є більш впливовою у розробки мотиваційних заходів для задоволення первинних трудових потреб.

До групи другого блоку спрямовано запитання на встановлення ступеню ефективності соціальної мотивації та задоволення діями керівництва. Зазначене дозволяє визначити чи влаштовує працівників соціальна політика організації та характер управління банком. Отримані результати опитування свідчать, що усі без виключення групи опитаних працівників, що працюють задоволені інструментами соціальної мотивації персоналу АТ «Кредобанк», особливо високий рівень (82,5%) ролі керівництва у задоволенні соціальних потреб працівників (табл. 3.3).

Такі групи як керівники відділень, спеціалісти з обслуговування клієнтів та клієнт-менеджери, менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів продемонстрували високий рівень задоволення соціальною та корпоративною політикою організації.

Таблиця 3.3

## Оцінка ступеня задоволеності соціальною та корпоративною політикою АТ «Кредобанк» на прикладі Головного офісу

Питання до респондентів	Керівник відділення		Оператори Call-Centr		Касири операціоністів		Спеціалісти з обслуговування клієнтів та клієнт-менеджери		Менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів	
	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні
Чи Ви впевнені, що не втрачаєте місце праці?	15	5	19	1	17	3	13	7	15	5
Чи влаштовує Вас соціальна політика АТ «Кредобанк»?	12	8	12	8	14	6	10	10	15	5
Чи Ви чітко розумієте, які вимоги ставлять Вам керівники?	20	0	20	0	20	0	20	0	20	0
Чи Ви повністю проінформовані про соціальну політику АТ «Кредобанк»?	18	2	6	14	8	12	15	5	14	6
<b>ВСЬОГО ВІДПОВІДЕЙ</b>	<b>65</b>	<b>15</b>	<b>57</b>	<b>23</b>	<b>59</b>	<b>21</b>	<b>58</b>	<b>22</b>	<b>64</b>	<b>16</b>
<i>Частка у загальній кількості ,%</i>	<i>81,25%</i>	<i>18,75%</i>	<i>71,25%</i>	<i>28,75%</i>	<i>73,75%</i>	<i>26,25%</i>	<i>72,50%</i>	<i>27,50%</i>	<i>80,00%</i>	<i>20,00%</i>

Таблиця 3.4

## Оцінка ступеня задоволеності рівнем комунікації АТ «Кредобанк» на прикладі Головного офісу

Питання до респондентів	Керівник відділення		Оператори Call-Centr		Касири операціоністів		Спеціалісти з обслуговування клієнтів та клієнт-менеджери		Менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів	
	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні
Чи у Вашому колективі співробітники достатньо комунікують між собою?	20	0	20	0	15	5	20	0	20	0
Як у Ваші Співробітники підтримують проведення корпоративних заходів чи неформальних зустрічей зазвичай?	17	3	17	3	17	3	15	5	16	4
Чи Ви чітко розумієте, які вимоги ставлять Вам керівники?	20	0	20	0	20	0	20	0	20	0
Чи на робочому місці працівники мають дотримуватися корпоративної етики банку в обов'язковому порядку?	18	2	7	13	8	12	8	12	11	9
Чи результати Вашої трудової діяльності були б кращими, якщо б ваші особисті стосунки в колективі були краще?	20	0	20	0	20	0	20	0	17	3
<b>ВСЬОГО ВІДПОВІДЕЙ</b>	<b>95</b>	<b>5</b>	<b>84</b>	<b>16</b>	<b>80</b>	<b>20</b>	<b>83</b>	<b>17</b>	<b>84</b>	<b>16</b>
<i>Частка у загальній кількості ,%</i>	<i>95%</i>	<i>5%</i>	<i>84%</i>	<i>16%</i>	<i>80%</i>	<i>20%</i>	<i>83%</i>	<i>17%</i>	<i>84%</i>	<i>16%</i>

Однак, слід звернути увагу на різницю у показниках між групами, а саме Оператори Call-Centr та касири операціоністи, рівень яких належить до критерію в цілому задовільний рівень соціальною політикою банку. Так найнижчий рівень задоволення зазначених груп демонструють оператори Call-Centr (71%), при тому чітко виокремлюється показник задоволеності та обізнаності у соціальній політиці. Схожа позиція спостерігається й у групі спеціалістів з обслуговування клієнтів, тоді як група керівників відділень показує максимальні значення позитивних відповідей на запитання. Таким чином, спостерігаємо суттєве відхилення у відношенні соціальної мотивації для різних груп персоналу. Незважаючи на те, що рівень задоволеності доволі високий серед груп, можна зробити висновок про наявність браку соціальної мотивації на посадах нижчої ланки у порівнянні з іншими. Слід відзначити, що всі групи позитивно оцінили критерій ролі керівництва у зрозумілості та чіткості у поставлених завданнях. Це свідчить про високий рівень організації управління та високий ступінь лояльності працівників до власного керівництва. Для порівняння з результатами оцінки, одержаними на запитання щодо соціальної політики, зазначені показники говорять про низький рівень застосування заходів соціальної мотивації персоналу АТ «Кредобанк», що не корелюють з іншими нематеріальними стимулами, такими, що безпосередньо лежать у площині взаємодії з керівництвом банку.

Питання третього блоку (див табл. 3.10) акцентовано на задоволеність рівня внутрішньо-корпоративного спілкування серед працівників банку, як одного із вагомих засобів мотивації. До речі, критерій емоційного комфорту працівників різних груп є достатньо різноманітним. Однак, саме рівень спілкування, комунікації, колективності, взаємин в організації визначає найбільшу частку серед складових здорового корпоративного середовища АТ «Кредобанк». Достатність та якість комунікації в колективі банку визначає потребу у застосуванні ряду заходів мотивації для укріплення корпоративної системи та покращення емоційного клімату в цілому.

Результати опитування свідчать, що працівники АТ «Кредобанк» цілком задоволені рівнем та якістю комунікації на своїх робочих місцях, що

підкріплюється елементами застосування принципів корпоративної етики та культури визначені «Кодексом етики акціонерного товариства «Кредобанк» [45]. Спілкування серед груп відбувається через розгалужену систему засобів комунікації як в оф-лайн, так і он-лайн режимів безпосередньо. Прагнення персоналу до неформальних корпоративних заходів (свята, новорічні заходи, кіно в парку з Кредобанк тощо) демонструє переважна більшість респондентів у всіх групах. Однак, слід звернути увагу на низькі показники зв'язку ефективності роботи з корпоративною комунікацією. Попри те, що АТ «Кредобанк» регулярно проводить заходи з культивування корпоративної культури та необхідності підтримки внутрішньо корпоративних відносин та тимблдингу, на жаль персонал банку не відчуває суттєвого зв'язку між ефективністю комунікації та індивідуальними результатами трудової діяльності та досягненнями. Однак, внутрішня мотивація працівників знаходиться на досить високому рівні, а саме поле для комунікацій персоналу між собою сьогодні використовується у достатній мірі.

Четвертий блок спрямовано на виявлення потреб та стимулів працівників у банківській сфері, зокрема через інструменти мотиваційного механізму АТ «Кредобанк» - критерій кар'єрного та професійного зростання. Рівень задоволеності працівників головного управління Львова організацією кар'єрного просування та підвищення у кар'єрі обумовлюється необхідністю розробки системи мотиваційних заходів, удосконалення кадрової політики банку, корегування фінансових витрат на персонал та безпосереднє його навчання, створення умов забезпеченості конкурентоспроможності банку на ринку праці (табл. 3.5).

Загалом серед опитаних членів всіх груп переважна більшість є повністю задоволені (керівники відділень – 92% та менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів – теж 92%), тоді як решта груп в цілому задоволені перспективами кар'єрного та професійного росту у банку (Оператори Call-Cent r лише 61%, Касири операціоністи – 71%, Спеціалісти з обслуговування клієнтів та клієнт-менеджери – 69%).

Таблиця 3.5

## Оцінка ступеня кар'єрної орієнтації АТ «Кредобанк» на прикладі Головного офісу

Питання до респондентів	Керівник відділення		Оператори Call-Centr		Касири операціоністів		Спеціалісти обслуговування клієнтів та клієнт-менеджери		Менеджери обслуговування корпоративних клієнтів	
	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні
Чи Ви намагаєтесь зробити кар'єру у банківській сфері?	20	0	6	16	10	10	7	13	18	2
Чи Ви бачите достатньо можливостей для кар'єрного розвитку у АТ «Кредобанк» ?	15	5	8	12	12	8	10	10	18	2
Чи АТ «Кредобанк» стимулює персонал банку просуватися у кар'єрі на достатньому рівні?	19	1	14	6	14	6	13	7	16	4
Чи Ви бачите соціальний, фінансовий та особистісний сенс у зміні посади, яку Ви займаю, на іншу?	18	2	18	2	19	1	19	1	20	0
Ви очікуєте підвищення заробітної плати та кар'єрного росту за результати своєї трудової діяльності?	20	0	15	5	16	4	20	0	20	0
<b>ВСЬОГО ВІДПОВІДЕЙ</b>	<b>92</b>	<b>8</b>	<b>61</b>	<b>39</b>	<b>71</b>	<b>29</b>	<b>69</b>	<b>31</b>	<b>92</b>	<b>8</b>
<i>Частка у загальній кількості, %</i>	<i>92%</i>	<i>8%</i>	<i>61%</i>	<i>39%</i>	<i>71%</i>	<i>29%</i>	<i>69%</i>	<i>31%</i>	<i>92%</i>	<i>8%</i>

Таблиця 3.6

## Оцінка ступеня можливостей самореалізації АТ «Кредобанк» на прикладі Головного офісу

Питання до респондентів	Керівник відділення		Оператори Call-Centr		Касири операціоністів		Спеціалісти обслуговування клієнтів та клієнт-менеджери		Менеджери обслуговування корпоративних клієнтів	
	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні
Чи Ви вважаєте свою роботу цікавою?	19	1	14	6	10	10	7	13	20	0
Чи після робочого дня Ви задоволені власними результатами діяльності?	8	12	2	18	5	15	3	17	8	12
Чи Ви відчуваю, що можете розкрити свій потенціал, адже до вашої думки, зазвичай, прислуховуються?	20	0	15	5	10	10	14	6	15	5
Чи Ви відчуваєте достатньо свободи при прийнятті рішень?	15	5	18	2	5	15	7	13	13	7
Чи дозволяє Ваша робота проявляти творчість та самостійність?	13	7	5	15	0	20	14	6	15	5
<b>ВСЬОГО ВІДПОВІДЕЙ</b>	<b>75</b>	<b>25</b>	<b>54</b>	<b>46</b>	<b>30</b>	<b>70</b>	<b>45</b>	<b>55</b>	<b>71</b>	<b>29</b>
<i>Частка у загальній кількості, %</i>	<i>75%</i>	<i>25%</i>	<i>54%</i>	<i>46%</i>	<i>30%</i>	<i>70%</i>	<i>45%</i>	<i>55%</i>	<i>71%</i>	<i>29%</i>

Проте спостерігається істотна різниця між групами, що свідчить про різний ступінь ефективності як орієнтованості на кар'єрне зростання серед працівників, так і ефективності самих мотиваційних заходів передбачених банком у цьому напрямку. Зокрема, група керівників відділень, відзначається дуже високим рівнем показника оцінки діяльності банку у контексті забезпечення кар'єрного зростання. Окрім цього, цією групою доволі позитивно оцінено стимулювання їх професійного вдосконалення. Схожі тенденції показників стимулювання кар'єрного зростання і для групи Менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів - такі ж високі показники. Тобто дві груп, які відчули на собі ефект просування по кар'єрній сходах, є й зацікавленими у побудові кар'єри в банківській сфері, зокрема не виключення в АТ «Кредобанк». Щодо інших трьох груп, а саме операторів Call-Centr, касирів операціоністів та спеціалістів з обслуговування клієнтів, то їх очікування, прагнення та оцінка нажалі суттєво відрізняються і є доволі низькими. Зокрема, як аргумент, варто відмітити, що це в основному обумовлено низькою кар'єрною орієнтацією, адже менше половини працівників контакт-центру (6 з 20 опитаних осіб) та спеціалістів з обслуговування клієнтів та клієнт-менеджери (7 з 20 опитаних осіб) та лише половина опитаних касирів планують продовжити кар'єру у банківській сфері. Це свідчить про те, що існує недостатнє стимулювання зацікавленості працівників до кар'єрного зростання. До того ж майже усі респонденти зазначених груп відзначають, що сенс переходу на наступну структурну позицію є для них очевидним. Опіраючись на сказане, можна зробити висновок, що для тих випадків ефективність мотивації та стимулювання низька, де не забезпечується реалізації потреби у кар'єрному та професійному розвитку нижчих рівнів персоналу.

Щодо п'ятого блоку, то він спрямований на визначення можливостей самореалізації персоналу у процесі трудової діяльності. Внутрішня мотивація та такий її вияв, як необхідність у самореалізації працівника складно піддається ефективному оцінюванню. Зокрема, перш за все, розкриття власних можливостей та їх вдосконалення, індивідуальний, багатогранний розвиток є

природною потребою кожної людини, з іншої сторони – часто фактори зовнішньої мотивації праці перевищують необхідність реалізації внутрішніх стимулів. Саме тому, надзвичайно важливо визначити ступінь орієнтації працівників банку на реалізацію своїх вмінь, навичок, здібностей і оцінку працівниками рівня забезпечення банком можливостей для їх особистого становлення. Це сприяє уявленню про ефективність використання внутрішніх стимулів працівників або про доцільність заміщення їх засобами зовнішньої мотивації (табл. 3.12).

Результати опитування свідчать, що лише дві з п'яти груп респондентів оцінюють можливості самореалізації на своєму робочому місці, як в цілому задовільні: керівники відділень (75% опитаних) та менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів (71%). Їх результати є суттєво вищими, ніж інших групи, наприклад: касири операціоністи - операторів контакт-центру – 30%, оператори Call-Centr – 54% та Спеціалісти з обслуговування клієнтів та клієнт-менеджери – 45% . Переважно розрив помітно в оцінці цікавості роботи та задоволеності та відчутті значущості результатів праці. Варто відмітити, що достатньо високими є можливості розвитку та ініціативи для цих трьох груп критерії. Для групи касири операціоністи практично всі показники є нижчими, а отже рівень можливості для самореалізації є середньо-низьким. Низько оцінені цікавість та значущість роботи, відзначено брак свободи при прийнятті рішень, та 50% співробітників не бачить можливостей для реалізації своїх вмінь та навичок. Це чітко свідчить на брак в системі мотивації спеціалістів з обслуговування клієнтів, де їх стимул до самореалізації враховано на недостатньому рівні.

В результаті проведеного опитування нами встановлено, що рівень задоволеності працівників різних професійних та ієрархічних груп управління АТ «Кредобанк» є в цілому задовільним (табл. 3.7, рис. 3.1).

Проте три групи респондентів, а саме оператори контакт-центру, касири операціоністи та спеціалісти з обслуговування клієнтів продемонстрували відчутно нижчий рівень задоволеності по більшості блоків опитування, що розраховано на підставі середньозваженої оцінки (рис. 3.1).

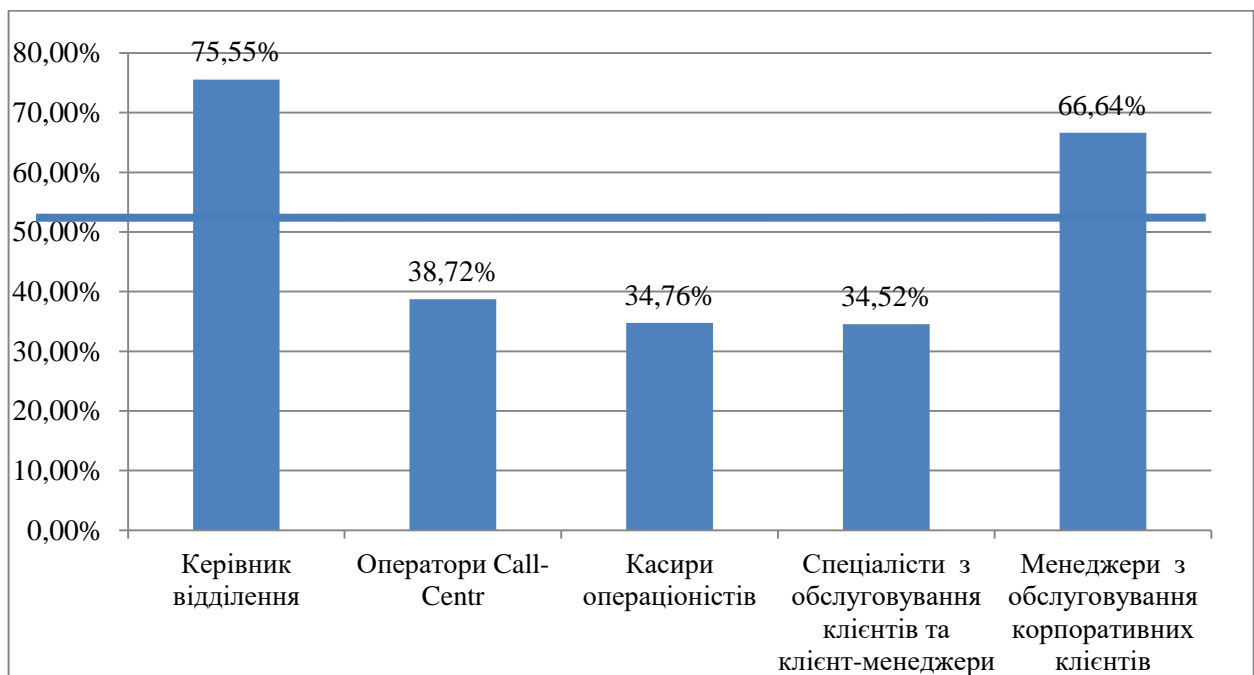
Таблиця 3.7

**Результати оцінювання основних мотиваційних факторів працівників АТ  
«Кредобанк»**

Показники оцінювання	Бал оцінки	Кількість «Так»	Рівень задоволення
<b>БЛОК 1. Ступінь задоволеності мотивації працівників</b>			
Керівник відділення	82,5%	132	Цілком задовільний
Оператори Call-Centr	38,37%	62	Середньо низький рівень задоволення
Касири операціоністів	29,38%	47	Середньо низький рівень задоволення
Спеціалісти з обслуговування клієнтів та клієнт-менеджери	65,63%	105	В цілому задовільний
Менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів	75,38%	119	Цілком задовільний
<b>БЛОК 2. Ступінь задоволеності соціальною та корпоративною політикою</b>			
Керівник відділення	81,25%	65	Цілком задовільний
Оператори Call-Centr	71,25%	57	В цілому задовільний
Касири операціоністів	73,75%	59	В цілому задовільний
Спеціалісти з обслуговування клієнтів та клієнт-менеджери	72,5%	58	В цілому задовільний
Менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів	80,0%	64	Цілком задовільний
<b>БЛОК 3. Ступінь задоволеності рівнем комунікації</b>			
Керівник відділення	95%	95	Цілком задовільний
Оператори Call-Centr	84%	84	Цілком задовільний
Касири операціоністів	80%	80	Цілком задовільний
Спеціалісти з обслуговування клієнтів та клієнт-менеджери	83%	83%	Цілком задовільний
Менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів	84%	84	Цілком задовільний
<b>БЛОК 4. Ступінь задоволеності рівнем кар'єрної орієнтації</b>			
Керівник відділення	92%	92	Цілком задовільний
Оператори Call-Centr	61%	61	В цілому задовільний
Касири операціоністів	71%	71	В цілому задовільний
Спеціалісти з обслуговування клієнтів та клієнт-менеджери	69%	69	В цілому задовільний
Менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів	92%	92	Цілком задовільний
<b>БЛОК 5. Ступінь можливостей самореалізації</b>			
Керівник відділення	75%	75	Цілком задовільний
Оператори Call-Centr	54%	54	В цілому задовільний

Касири операціоністів	30%	30	Середньо низький рівень задоволення
Спеціалісти з обслуговування клієнтів та клієнт-менеджери	45%	45	Середньо низький рівень задоволення
Менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів	71%	71	В цілому задовільний
<b>ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА ОСНОВНИХ МОТИВАЦІЙНИХ ФАКТОРІВ ПРАЦІВНИКІВ*</b>			
Керівник відділення	75,55%		Цілком задовільний
Оператори Call-Centr	38,72%		Середньо низький рівень задоволення
Касири операціоністів	34,76%		Середньо низький рівень задоволення
Спеціалісти з обслуговування клієнтів та клієнт-менеджери	34,52%		Середньо низький рівень задоволення
Менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів	66,64%		В цілому задовільний

Примітка: розраховано на основі середньозваженої.



**Рис. 3.1. Загальна оцінка основних мотиваційних факторів працівників АТ «Кредобанк»**

Окрім вище зазначеного, із результатів усної бесіди (ряд запитань вагомості фактора впливу на мотивацію праці, див. дод. В.1) нами з'ясовано, що переважна більшість банківських співробітників у найближчому майбутньому не очікують перспектив розвитку; вони не знають у якому стані знаходиться банк,

куди він рухається та як стратегічно розвивається. Більше 50% працівників відверто говорила про те, що, змінити місце роботи просто нереально (бояться залишитися без роботи через високий рівень безробіття, відсутність вакансій на ринку праці Західної України).

Доцільно зазначити ще і те, що не всі положення з оплати праці колективного договору виконуються. Як зауважили працівники банку, що не виконуються найважливіші положення колективного договору, а саме щодо погодження з профспілковим комітетом умови, порядок і умови оплати праці, положення та накази про призначення бонусів, надбавок, доплат і премій, нові посадові оклади і тарифні ставки окремих груп персоналу банку та інформування трудового колективу щодо змін в умовах оплати праці. Зазначене потребує якісного дослідження та удосконалення системи мотивація персоналу АТ «Кредобанк» шляхом підвищення ефективності праці з урахуванням існування банківського сектору в умовах затяжної економіко-політичної кризи та військової агресії РФ на території України.

### **3.2. Удосконалення системи мотивація персоналу АТ «Кредобанк» шляхом підвищення ефективності мотиваційного механізму в умовах кризи**

Задля формування комплексної діагностики ефективності мотивації праці персоналу АТ «Кредобанк» та пошуку резервів підвищення ефективності мотиваційного механізму нами попередньо проведено SWOT-аналіз, який дав змогу виявити фактори впливу не лише внутрішнього середовища (як доповнення до системи анкетування), а й зовнішнього середовища на ступінь мотивації праці та ефективність управління персоналом банку.

Отримані результати SWOT-аналізу ефективності управління персоналом в банку (табл. 3.8) сприяють таким висновкам: система мотивації праці та управління персоналом банку є доволі різноплановою та ефективною.

*Таблиця 3.8*

### SWOT-аналіз ефективності мотивації праці персоналу АТ «Кредобанк»

Сильні сторони (Strenghts)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p><b>S1</b> : Наявність вигідної системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу банку усіх рівнів, повний соціальний пакет.</p> <p><b>S2</b> : Націленість як керівництва банку (відділень, представництв, філій), так і персонал нижньої ланки на досягнення якісних результатів роботи (ІКЦ).</p> <p><b>S3</b> : Якісна система управління персоналом банку підкріплена нормативною базою системи управління (професіограми, детальні посадові інструкції тощо).</p> <p><b>S 4</b> : Наявність системи розвитку професіональних здібностей, навичок та знань персоналу та керівництва.</p> <p><b>S 5</b> : Наявність системи кар'єрного розвитку</p>	<p><b>W 1</b>: Висока плинність банківських кадрів на різних посадах, в т ч. і посадах середньої ланки управління та операційного персоналу .</p> <p><b>W 2</b>: Досить жорстка система планування індивідуальних цілей працівників (ІКЦ) та солідарних цілей банку для керівників та виконавців завдання для отримання премії (невиконання плану до 80% несе за собою втрату премії та бонусів).</p> <p><b>W 3</b>: Порівняно слаборозвинута система нематеріальних механізмів мотивації персоналу нижніх рівнів .</p> <p><b>W 4</b>: Слабка система управління конфліктними ситуаціями.</p> <p><b>W 5</b>: Неefективні механізми організації позмінної роботи (для працівників каси перерахунку.)</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p><b>O1</b>: удосконалення системи інструментарію та механізмів постійної діагностики і моніторингу системи стимулювання працівників банку.</p> <p><b>O2</b>: Розвиток інноваційних методів комунікації, організації трудового та робочого процесу в банку та впровадження інновацій.</p> <p><b>O3</b>: Фінансування з боку Головного банку нових можливостей навчання керівників та персоналу різних рівнів, майбутніх працівників.</p> <p><b>O4</b>: Впровадження модифікованих програм з навчання «<b>Absolvent</b>» для студентів на початківців</p>	<p><b>T 1</b>: Прагнення до швидких способів збагачення прибутків та доходів акціонерів за рахунок зменшення витрат на персонал, скорочення складу персоналу, економії на навчанні та розвитку персоналу.</p> <p><b>T 2</b>: Кар'єрні можливості визначаються високим рівнем протекціонізм при висуванні кандидатів на роботу і підвищення в посаді.</p> <p><b>T 3</b>: Зменшення позитивного відгуку зі сторони клієнтів про якість банківського продукту АТ «Кредобанк», роботу співробітників та відділення.</p>

Однак, в умовах кризових процесів, що спричинені пандемією та військовими діями на території України, має ряд недоліків та можливих ризиків, котрі негативно позначаються на результатах банку. Як бачимо банк, як традиційно більшість банків, що функціонує в умовах кризи, в основному акцент

зробив на скороченні кількості персоналу аж на 59% та як результат і витрат на персонал, що, певною мірою, цілком правомірно і планово. Цікавим є той факт, що станом на сьогодні АТ «КРЕДОБАНК» має проблему, що пов'язана не із надлишок робочої сили, а навпаки з її дефіцитом, зокрема кваліфікованих кадрів.

АТ «Кредобанк» в умовах економічної кризи спричиненої військових діями стикнувся із серйозними труднощами і дилемами, що потребують вирішення.

Перш за все вони стосуються проблем організації персоналу щодо рівня навичок і комбінації цих умінь і навичок в умовах значної плинності кадрів та скорочення персоналу водночас. Одна з дилем полягає в простому визначенні, який рівень і кількість персоналу можна вважати достатньо прийнятним для забезпечення оптимальності банківської діяльності у кризовій ситуації, що виникла.

Друга полягає у необхідності вирішити дуже важкі політичні, соціальні, економічні і людські проблеми, що виникають у зв'язку з майбутнім скороченням працівників, небезпекою втрати доходів, а подекуди, життя та здоров'я, постійного місця праці, стабільного заробітку.

Третя дилема – де знайти кваліфікований персонал, щоб забезпечити потрібний для якісний процес банківської діяльності, заповнення робочих місць і початку нового якісного банківського бізнес-процесу, або, якщо їх не можна знайти (у випадку виїзду закордон підчас війни), як можна визначити і підготувати їх в короткі терміни з урахуванням внутрішнього потенціалу.

У результаті діагностики системи мотивації працівників відділення отримано результати, які засвідчують, що у існуючій системі мотивації праці АТ «Кредобанк» присутні ряд недоліків:

по-перше, це недоліки, котрі пов'язані з тим, що переважна більшість працівників банку мало зацікавлені в його стратегічному розвитку і акцентована виключно на виконання індивідуальних комплексних цілей, визначених керівником (ІКЦ);

по-друге, преміювання здійснюється за принципом займаної працівником посади, що викликає незадоволеність працівників нижчих посад і відсутність стимулу до розвитку та продуктивності праці. Через це у більше як 60% працівників нижчих рівнів спостерігається низька вмотивованість, яка є однією з причин значного підвищення плинності кадрів відділень і банку в цілому.

Насправді скорочення кількості працівників – це найпростіший, але часто не найефективніший спосіб подолання зовнішньої кризи. При вивченні кадрових процесів в організації, зокрема їх мотивуванні в умовах зовнішньої кризи, необхідно виділяти цілу низку пріоритетних напрямів та завдань у сфері управління людським капіталом та його мотивацією.

Для подолання цих негативних явищ слід розробити чітку стратегію управління персоналом в умовах зовнішньої кризи, яка характеризується негативними процесами не лише з середині банку, а й у цілій банківській системі України (табл.3.9).

Важливо послідовно дотримуватися обраної стратегії аж до закінчення кризових явищ. При стратегія ефективного управління персоналом та забезпечення функціонування якісного мотиваційного механізму в сучасних умовах можливо лише за умови використання «стратегії порятунку і відновлення організації», яка має бути реалізована в контексті загально корпоративної стратегії АТ «Кредбанк».

Стратегія порятунку і відновлення діяльності АТ «КРЕДОБАНК» - це тип стратегії, який належить до антикризових стратегій, але основна мета такої стратегії полягає у подоланні кризових явищ, як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. При реалізації даного виду стратегії можна врятувати чи стабілізувати банк як функціонуючу організацію і вивести його на новий етап розвитку, зокрема в частині управління персоналом та його мотивацією, що є найбільш проблемними на сьогодні питанням для банку.

*Таблиця 3.9*

**Елементи мотиваційного механізму в стратегії порятунку і відновлення АТ «Кредобанк»**

Елементи	Характеристика
<b>Мета стратегії</b>	стабілізувати банк як функціонуючу організацію і вивести його на новий етап розвитку, зокрема в частині управління персоналом та його мотивацією, що є найбільш проблемними на сьогоднішні питанням для банку.
<b>Заходи реалізації Стратегії</b>	<p>Для досягнення мети потрібно здійснюються наступні заходи щодо:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>оптимізувати витрати</i> з метою вижити найближчим часом і знайти стабільність на тривалу перспективу і з пошуку нового продукту і шляхів оптимізації діяльності. Доцільніше перенаправити більшу частину на розвиток інтелектуального капіталу, навчання персоналу, соціальне забезпечення, що сприятиме інноваційному підходу працівників до реалізації банківського продукту, веденні бізнес процесів тощо.</li> <li>- <i>встановити нові вимоги до банківського персоналу</i> в кризових умовах: орієнтація на індивідуальні цілі персоналу та їх відповідність довгостроковим солідарним цілям банку; гнучкість до умов праці, що змінюються в умовах відсутності програмного забезпечення, маркерських атак на банківську систему України, відключення світла тощо; психологічна підтримка та адаптованість до змін, самовідданість, готовність переносити тимчасовий дискомфорт в умовах і оплаті праці.</li> <li>- запровадити удосконалену процедуру підбору кадрів (табл.3.16)</li> </ul>
<b>Заходи підвищення якості мотиваційного механізму:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>удосконалення принципів мотиваційного механізму</i>, дотримання котрих акцентовано на максимально-повному та ефективному використанні внутрішнього трудового потенціалу банку та сприяння його кар'єрного зростання: пріоритет для внутрішніх кандидатів на займану посаду; заохочення зовнішнього обміну досвідом; органічне поєднання сукупності всіх елементів, що визначають ефективність механізму мотивації працівників банку, принципи психологічної солідарності, врахування особливостей банківської праці в кризових умовах;</li> <li>- <i>розвиток пріоритетних напрямів та завдань у сфері управління людським капіталом</i> та його мотивацією, а саме: визначення розвитку прогресивності системи управління персоналом; виявлення так званих "проблемних ділянок", тобто явищ, що уповільнюють розвиток банку та мотивацію персоналу; оцінка адаптивних можливостей банківського персоналу і його готовності до змін;</li> <li>- <i>застосування системи оцінки ефективності діяльності персоналу та банку</i> в цілому, на основі методології Business Performance Management (BPM) – програма підвищення ефективності, мотивації та стимулювання розвитку працівників (Система Управління Досягненнями)</li> </ul>
<b>Результати впровадження стратегії</b>	<p>Реалізація стратегії та покращення мотиваційного механізму сприятимуть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищенню продуктивності праці; зменшенню плинності кадрів;</li> <li>- укоріненню співробітників на місці (часто найбільш цінних і компетентних) з можливістю кар'єрного зростання;</li> <li>- подолати дефіцит кваліфікованого персоналу;</li> <li>- забезпечити чіткість, раціональність розподілу функцій між працівниками, уникнення дублювання функцій та робіт;</li> <li>- уникнути невідповідності кваліфікаційної структури персоналу банку його потребам; наявність здорової конкуренції та мотивації персоналу; активність ініціативи серед працівників;</li> <li>- забезпечити емоційно стабільну та приязну атмосферу в колективі, пов'язану з масою мотивуючих чинників працівників банку і нівелюванням кількості конфліктних ситуацій, що можуть виникати під час роботи.</li> </ul>

АТ "КРЕДОБАНК" проводить прозору кадрову політику згідно внутрішніх нормативних документів, відповідно до якої підбір працівників, кар'єрний ріст і матеріальна винагорода базується на оцінці кваліфікації, професійних умінь і

результатів роботи. Кадрова політика АТ "КРЕДОБАНК" спрямована на підвищення ефективності роботи персоналу, досягнення цільового рівня задоволення клієнтів та досягнення визначених стратегічних цілей. З огляду на це пропонуємо більш якісний підбір кадрів, котрий має відбуватися на основі спеціальної процедури відбору персоналу, що включає такі п'ять етапів: тестування MIDOT; співбесіда; стажування; поліграфологічне тестування (за необхідності); оформлення на роботу (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

### Процедура відбору персоналу на роботу в АТ «Кредобанк»

Етапи	Механізми реалізації
<b>I ЕТАП</b> Тестування «MIDOT»	Тестування – проходить за допомогою електронної системи MIDOT, яка позиціонується як система для оцінки благонадійності та лояльності майбутнього працівника організації. Програма Midot System створена командою психологів і поліграфологів Ізраїлю на основі 20-річних досліджень і має найвищий показник надійності результату
<b>I ЕТАП</b> Співбесіда	Технологія перевірки кандидата на посаду включає три стадії, тобто три окремих тести: протягом години кандидат «спілкується» з комп'ютерною програмою, а працедавець у режимі реального часу одержує оцінку його чесності та благонадійності. Якісна та кількісна характеристика тестів (IntegriTEST, StabiliTEST, Risk Indicator) під час відбору кандидатів на роботу наведено у В.1.
<b>III ЕТАП</b> Стажування	Після проходження етапу співбесіди приймається рішення про прийняття кандидата на стажування. Тривалість стажування залежить від посади і може становити від 1 до 2 тижнів. Стажування проходить спочатку у дистанційному режимі на цифровій платформі «BPM online від Terrasoft», а потім за його результатами вирішують, чи приймати на роботу кандидата.
<b>IV ЕТАП</b> Поліграфологічне тестування	Перед безпосереднім оформленням на посаду потенційний працівник АТ «Кредобанк» повинен пройти опитування на поліграфі для того, щоб роботодавець переконався у його благонадійності. Це й етап проводиться за відповідної необхідності, не для усіх потенційних працівників.
<b>V ЕТАП</b> Оформлення на роботу	Ще у 2022 році банк запровадив роботизовану систему роботи відділу кадрів та спростив процедуру оформлення нових працівників. Це позитивно вплинуло на роботу, адже розроблена електронна анкета кандидата, після її електронного заповнення генерує усі необхідні для особистої справи документи автоматично. Працівнику потрібно лише проставити дату та підпис на готових шаблонах. Таким чином ПАТ "КРЕДОБАНК" не порушує норм законодавства про формування документів для особистої справи й водночас мінімізує ручну працю майбутнього співробітника.

Джерело: узагальнено на основі даних [37-40].

На наше переконання, основна помилка керівництва АТ «Кредобанк» та налагодження бізнес-процесів в кризових умовах економіки держави полягає в акценті керівництва на масове скороченні кількості працівників та ігноруванні

ряду інших елементів системи управління персоналом. І це при тому, що незважаючи на складні часи, війну банк працює прибутково, нарощує свій потенціал.

Для успішної реалізації даного типу стратегії необхідно здійснити наступні заходи:

- якісний аналіз і оптимізацію посадової структури банку та система мотивації;

- визначення конкретних цілей і завдань кожної посади і формування спеціальних карт виконання поставлених цілей (ІКЦ) у стратегії адаптації банку до зовнішніх кризових умов функціонування;

- активізацію ділових і особистих якостей працівників для вирішення антикризових та адаптаційних завдань;

- аналіз системи мотивації персоналу і розробку заходів щодо підвищення задоволеності працею всіх категорій працівників;

- перевірку лояльності і надійності діючого персоналу і виявлення контингенту співробітників, що представляють потенційну або реальну загрозу безпеці банку;

- виявлення і постійне спостереження за діяльністю неформальних лідерів, здатних зробити як позитивний, так і негативний вплив на персонал банку в умовах кризи;

- постійна робота з кадровим резервом на висунення і оцінку здібностей резервістів до роботи в умовах кризи.

АТ «Кредобанк» має ряд можливостей згідно результатів SWOT-аналізу, які є резервом для підвищення ефективності мотивації праці, що сприятиме досягненню стратегічних цілей банку та ефективному управлінню персоналом та забезпечать чергове удосконалення управлінської структури у цілому. Кризові умови функціонування вітчизняних банків, особливо сьогодні, потребує розроблення та реалізація програми лояльності та стимулювання персоналу. Зазначене передбачає цілеспрямовані дії керівництва банку із забезпечення соціального захисту та матеріальної підтримки працівників, створення належних

умов (в першу чергу соціально-психологічних, ергогенні та фізичної безпеки), для ефективного використання кадрового потенціалу.

Для зменшення рівня протекціонізму при висуванні кандидатів на роботу і підвищення в посаді та сприяння рівних можливостей кар'єрного росту для всіх співробітників в АТ «Кредобанк» потрібно дотримуватися таких **базових принципів кар'єрного зростання**:

1. *Пріоритет для внутрішніх кандидатів на займану посаду.* Працівники мають бути першими проінформовані щодо відкритих вакансій і мати можливість спробувати свої сили на ту, чи іншу запропоновану посаду. Необхідно більш активно з боку керівництва банку використовує внутрішній кадровий резерв для заповнення ключових чи керівних посад. Для цього в Українській філії банку потрібно запровадити програму розвитку керівників (Talents TOP), яка буде направлена на формування потенційних керівників вищого рівня (відділень), котрі в майбутньому будуть спроможні обійняти керівні посади в банку;

2. *Заохочення зовнішнього обміну досвідом.* Для потенційних керівників і найкращих керівників окремих служб запровадити систему можливості участі у програмах міжнародної мобільності в межах групи РКО Bank Polski. Зазначене сприятиме внутрішньому потенціалу працівників і прагненню до досягнень у кар'єрних можливостях і росту. Заохочувати не лише керівний склад, але й інші групи найкращих працівників банку та надавати можливість стажуватися задля розвитку кар'єри в одній із найбільших фінансових груп РКО Bank Polski. Це сприятиме набуттю корисного досвіду роботи не лише у головному офісі групи РКО Bank Polski, але й в її підрозділах в інших країнах. Доцільно у кінці поточного року визначити найефективніших співробітників регіональної мережі у різних категоріях (окрім керівного складу) та головного офісу з подальшим їх стажуванням закордоном задля набуття нового професійного досвіду.

3. *Заохочення внутрішніх переміщень працівників банку.* Окрім вертикального кар'єрного росту, кожен працівник має мати можливість змінити професійний профіль власної трудової діяльності у банку в разі оволодіння

достатнім рівнем компетентностей на основі роботи в банку у різних структурних підрозділах та вмінь, одержаних поза його межами – зовнішнє стажування.

4. *Врахування особливостей банківської праці в кризових умовах.* Специфікою роботи в банку є те, що не дивлячись на наявність значних регламентів, клієнтська база банку є досить нестабільною, а попит на банківські продукти є змінним і динамічними. Зазначене потрібно враховувати при визначенні реальної вартості банківського продукту, виконувати задачі (ІКЦ) вмотивованим персоналом. Будь-які завдання мають ставитися відповідно до солідарних цілей банку АТ «КРЕДОБАНК», опиратися на певну місію банку, а не на спонтанні дії керівників банку.

5. *Принцип психологічної солідарності*, що ґрунтується на проведенні тренінгів з управління та психології. Це сприятиме керівникові краще розуміти підлеглих та раціональніше спрямовувати у потрібне русло їх роботу. Варто зауважити, що робота в банківській сфері, так само як і мотивація цієї роботи, не може бути стандартизована чи узагальнена для всіх працівників різних груп банку чи працівників, потрібен саме індивідуальний підхід. Задля зазначеного потрібно мати у своєму штабі HR-менеджера (фахівця по роботі з персоналом), який із легкістю та професіоналізмом зможе провести всю необхідну роботу та порекомендувати, котрі методи мотивації краще застосовувати в сучасних умовах кризи.

6. *Органічне поєднання сукупності всіх елементів, що визначають ефективність механізму мотивації працівників банку.* В ефективно функціонуючому банку система управління персоналом включає цілу сукупність елементів, котрі знаходяться в органічній взаємодії один з одним, а саме: планування трудових ресурсів; пошук і відбір працівників; використання персоналу в його професійній діяльності; навчання і підвищення кваліфікації; оцінку трудової діяльності персоналу банку; вивільнення частини персоналу і оптимізація структури та кількості; управління витратами на персонал, їх оптимізація.

Такі продумані кадрові заходи, що запропоновані вище (разом з мотиваційною складовою фінансового і організаційного характеру) дозволять пережити кризу, війну, відновити банківський сектор у перспективному майбутньому і вийти на новий рівень розвитку АТ «Кредобанк» і перейти Використання зазначених механізмів для мотивації персоналу дасть можливість подолати тимчасові кризові явища та забезпечити перехід банку від стратегії збереження до наступальної стратегії діяльності

### **Висновки до розділу 3.**

Підтвердження динамічних процесів у системі мотивації праці є здійснене опитування серед персоналу банку та здійснений SWOT-аналіз Це вказує не лише на зовнішні проблеми (дефіцит кадрів) в АТ «Кредобанк», а й на внутрішні проблеми банку, що пов'язані скоріше за все із нестабільною кадровою політикою, неякісно системою матеріального та соціального мотивування кадрів. У цілому такий рух кадрів знижує потенціал банку в частині максимально повного зростання продуктивність праці кадрів, підвищення кваліфікованості та постійно виникаючих зайвих витрат, пов'язаних із підготовкою фахівців.

Для вирішення виявлених проблем був сформований цілий комплекс заходів по вдосконаленню системи стимулювання та оцінювання персоналу у АТ «КРЕДОБАНК». Зокрема, для оцінки ефективності діяльності персоналу та банку загалом, на наш погляд, доцільно реалізовувати за допомогою удосконалення методології Business Performance Management (BPM), яка лише формально використовується в АТ «Кредобанк», а на практиці – ігнорується.

Запропоновано алгоритм підбору кадрів для банку, котрий має відбуватися на основі спеціальної процедури відбору персоналу, що включає такі п'ять етапів: тестування MIDOT; співбесіда; стажування; поліграфологічне тестування (за необхідності); оформлення на роботу.

Визначено наступні заходи підвищення якості мотиваційного механізму через удосконалення принципів мотиваційного механізму, дотримання котрих акцентовано на максимально-повному та ефективному використанні внутрішнього трудового потенціалу банку та сприяння його кар'єрного зростання; шляхом розвитку пріоритетних напрямів та завдань у сфері управління людським капіталом та його мотивацією; застосування системи оцінки ефективності діяльності персоналу та банку в цілому, на основі методології Business Performance Management (BPM) –програма підвищення ефективності, мотивації та стимулювання розвитку працівників.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження мотивація персоналу в умовах кризи АТ «Кредобанка» зроблено наступні висновки і пропозиції:

У контексті розуміння природи та призначення мотивації праці з метою розширення категоріального апарату трактування природи поняття виокремлено принципи та базові завдання мотивації персоналу, що покладено на організацію, зокрема: залучення персоналу в організацію, збереження співробітників в організації та забезпечення їх лояльності, стимулювання продуктивної поведінки, контроль за витратами на робочу силу, адміністративна ефективність і простота.

Грунтовні дослідження засвідчили існування ряду проблем у сфері мотивації праці банків, котрі знижують рівень вмотивованості персоналу, а від так і ефективності діяльності банку. Серед таких проблем слід відзначити проблеми, що мають специфічний характер вітчизняної банківської системи та проблеми, що виникли внаслідок зовнішніх змін ринку праці та розвитку банківського ринку внаслідок військової агресії РФ проти України.

На основі існуючих теорій мотивації персоналу праці узагальнено класифікацію ефективних і практично застосованих методів управління мотивацією персоналом банку, що класифікуються за наступними ознаками: за джерелами виникнення мотивів; за спрямованістю на досягнення цілей організації; за формою задоволення потреб; за основними групами потреб; за способами, що застосовуються ; за пріоритетністю мотивів. Доведено, що зазначені групи методів при їх кадрововідновлюючому підході управління персоналом (комплексному і системному підході), особливо в умовах кризи на даному етапі функціонування національної економіки у воєнних умовах зможуть збалансувати потреби працівників та організацій та мати позитивний вплив на функціонування банківських установ.

Аналізуючи діяльність АТ «КРЕДОБАНК» варто відзначити, що він входить у десятку найкращих банків в Україні. Підсумовуючи, варто відзначити,

що з огляду на кризові умови діяльності усього банківського сектору України у 2022 році перед досліджуваним банком не були пріоритетним завдання посилення ринкових позицій та росту ринкової частки.

Система стимулювання персоналу у АТ «КРЕДОБАНК» доволі розвинутою і складається з матеріальної і нематеріальної частини. Основний акцент банку зроблено на матеріальній частині мотивування. Матеріальне стимулювання складається з постійної та змінної частини та соціального пакета. Окрім преміювання, АТ «КРЕДОБАНК» інвестує помітні фінансові ресурси в розвиток інтелектуального капіталу і навчання працівників. Це дозволяє надати кожному працівнику постійно розвивати і удосконалювати професійні навички, сприяє можливостям повноцінно реалізовувати власні здібності та використовувати набутий досвід.

Розвиток персоналу АТ «КРЕДОБАНК» визначається як сукупність заходів у сфері навчання, підвищення кваліфікації, адаптації або ж як процес надбання необхідних навичок, навчання, розкриття потенціалу працівників. Ці підходи мають право на реалізацію, проте, становлення персоналу має розглядатися як процес, безперервність якого забезпечується послідовною реалізацією запланованих заходів у цій сфері. Питання навчання і розвитку персоналу в АТ «КРЕДОБАНК» координує Навчальні Центри.

У процесі дослідження запропоновано методикку оцінки ефективності мотиваційного механізму в АТ «КРЕДОБАНК», що ґрунтується на комплексній оцінці ефективності мотивації праці персоналу банку і включає економічні показники трудової діяльності, показники руху банківського персоналу, освітньо-кваліфікаційного рівня банківського персоналу, показники організації та умов праці, показники ефективності прийнятих рішень.

На основі проведеної діагностики ефективності мотиваційного механізму банку були виявлені наступні проблеми: по-перше, не приділяється увага додатково відпрацьованому часу при визначенні розміру окладу працівника і преміальних персоналу для окремих груп працівників (касири, менеджери з роботи з клієнтами). Це знижує зацікавленість і продуктивність праці кожного

працівника; по-друге, проблема плинності кадрів чітко наявна, і особливо проявляється в умовах воєнної економіки, що є однією з головних проблем у діяльності досліджуваного банку (коефіцієнт плинності у 2022 році склав 25% проти 2019 року). Такі тенденції негативно позначається на роботі АТ «Кредобанк», не дають можливостей професійного становлення колективу і свідчить про слабкий рівень колективного духу, що незмінно спричиняє за собою зниження банківських показників та ефективності роботи тощо.

Підтвердження динамічних процесів у системі мотивації праці є здійснене опитування серед персоналу банку та здійснений SWOT-аналіз. Це вказує не лише на зовнішні проблеми (дефіцит кадрів) в АТ «Кредобанк», а й на внутрішні проблеми банку, що пов'язані скоріше за все із нестабільною кадровою політикою, неякісно системою матеріального та соціального мотивування кадрів. У цілому такий рух кадрів знижує потенціал банку в частині максимально повного зростання продуктивність праці кадрів, підвищення кваліфікованості та постійно виникаючих зайвих витрат, пов'язаних із підготовкою фахівців.

Для вирішення виявлених проблем був сформований цілий комплекс заходів по вдосконаленню системи стимулювання та оцінювання персоналу у АТ «КРЕДОБАНК». Зокрема, для оцінки ефективності діяльності персоналу та банку загалом, на наш погляд, доцільно реалізовувати за допомогою удосконалення методології Business Performance Management (BPM), яка лише формально використовується в АТ «Кредобанк», а на практиці – ігнорується.

Запропоновано алгоритм підбору кадрів для банку, котрий має відбуватися на основі спеціальної процедури відбору персоналу, що включає такі п'ять етапів: тестування MIDOT; співбесіда; стажування; поліграфологічне тестування (за необхідності); оформлення на роботу.

Визначено наступні заходи підвищення якості мотиваційного механізму через удосконалення принципів мотиваційного механізму, дотримання котрих акцентовано на максимально-повному та ефективному використанні внутрішнього трудового потенціалу банку та сприяння його кар'єрного зростання; шляхом розвитку пріоритетних напрямів та завдань у сфері

управління людським капіталом та його мотивацією; застосування системи оцінки ефективності діяльності персоналу та банку в цілому, на основі методології Business Performance Management (BPM) – програма підвищення ефективності, мотивації та стимулювання розвитку працівників; удосконалення принципів мотиваційного механізму, дотримання котрих акцентовано на максимально-повному та ефективному використанні внутрішнього трудового потенціалу банку та сприяння його кар'єрного зростання; розвитку пріоритетних напрямів та завдань у сфері управління людським капіталом та його мотивацією

Запропоновано алгоритм підбору кадрів для банку, котрий має відбуватися на основі спеціальної процедури відбору персоналу, що включає такі п'ять етапів: тестування MIDOT; співбесіда; стажування; поліграфологічне тестування (за необхідності); оформлення на роботу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 10–15.
2. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 293–298.
3. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776> (дата звернення 12.03.2019).
4. Koshovyi B. On Stimulus-Response basement in overcoming of demotivative effects at work according to the present-day notions of economic security management. *American Journal of Scientific and Educational Research*. 2014. № 1 (4). Vol. II. P. 52 – 58.
5. Кошовий Б.-П. О. Мотиваційні концепції потреб в управлінні демотивацією персоналу малих підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2014. № 1. С. 29–32.
6. Вечера С. В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4431>. (дата звернення 13.05.2019).
7. Кушнерик О. В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 22. С. 93–97.
8. Діденко Н. В., Плотнікова Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. № 2. С. 44–51.
9. Лановська Г.І., Лях Ю.В. Антикризове управління в розвитку малого та середнього бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 491–495.

10. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
11. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98– 102.
12. Бала В.В., Мацак А.Г. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій. *Економічний форум*. 2014. № 3. С. 136-144. URL: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/ecfor\\_2014\\_3\\_22.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/ecfor_2014_3_22.pdf) (дата звернення 12.05.2019).
13. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2012. Т. 133. С. 65–71.
14. Дашко І.М., Арабаджи Ю.І. Психологічні особливості формування ефективного стилю управління менеджера. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 9. 2016. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/9-2016/60.pdf> (дата звернення 13.05.2019).
15. Циганова Н. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінки та удосконалення. *Банківська справа*. 1999. URL: [https://www.researchgate.net/publication/322342097\\_SISTEMA\\_MOTIVACII\\_BANKIVSKOGO\\_PERSONAL\\_U\\_PROBLEMI\\_OCINKI\\_TA\\_UDOSKONALENNA](https://www.researchgate.net/publication/322342097_SISTEMA_MOTIVACII_BANKIVSKOGO_PERSONAL_U_PROBLEMI_OCINKI_TA_UDOSKONALENNA) (дата звернення 16.05.2019).
16. Курманська В. Д. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 3. С. 26-29.
17. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія. Київ : Академія. 2000. Т. 1. 864 с. 19.
18. Шахова, О.В. Форми та методи підвищення ефективності стимулювання роботи працівників банку в умовах фінансової кризи. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць*. Суми : УАБС НБУ, 2009. Вип. 27. С. 293-302..

19. Циганюк Д.Л. Стратегічне управління розвитком softSkills як метод трудової мотивації банківських працівників. *Фінансовий простір*. 2015. № 2. С. 352-355.
20. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
21. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування”); Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ, 2013. 111 с.
22. Юрчук Н. П., Захарчук Д. В. Мотивація персоналу в системі управління банку. *Агросвіт*. 2018. № 9. С. 64-70.
23. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. № 4. С. 119-125.
24. Климчук А.О. ч Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018, № 1. С. 218-234.
25. Дубовий А.М. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислового підприємства. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/18708/1/Дубовий%20А.М.\\_ДР.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/18708/1/Дубовий%20А.М._ДР.pdf).
26. Різник Д.В. Управління мотивацією праці на підприємствах санаторнокурортного комплексу. URL: [http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdzily/Aspirantura/Rady/Spec\\_vchena\\_rada/Dysertacii/2018\\_07/Riznyk\\_Vidguk\\_Disert.pdf](http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdzily/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Dysertacii/2018_07/Riznyk_Vidguk_Disert.pdf).
27. Пустовіт О.Г. , Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021, № 3 (76). С. 47-63.
28. Мазило Т.В. Проблеми створення антикризової системи мотивації банківського персоналу. *Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків: Тези доповідей та виступів міжнародної науково-практичної конференції 14-15 жовтня 2010 р./* НБУ, Міністерство освіти і науки України,

Черкаська обласна державна адміністрація, Університет банківської справи, Черкаський інститут банківської справи Університету банківської справи НБУ. Черкаси: ЧІБС УБС НБУ, 2010. С. 151-153.

29. Волгіна О.Н. Особенності і механізми мотивації праці у фінансово-кредитних організаціях. URL : [http://www.cfin.ru/books/examen/deschr\\_in\\_banks.Shtml/](http://www.cfin.ru/books/examen/deschr_in_banks.Shtml/)

30. Розкошна О.А. , Бакшеєва С. О. Мотивація діяльності персоналу в системі банківського менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід* № 4/2014. С. 121-125.

31. Результати дослідження «Як змінилися зарплати українців за рік»/ ГКД : <https://www.work.ua/news/site/2434/>

32. Борова А.А., Ізюмцева Н.В. Основні проблеми управління персоналом в банках України. *ECONOMICS: time realities*. 2022. №6(64). С. 66-71.

33. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *«Молодий вчений»*. 2017. № 44 (44.4). С.112-115.

34. Куліпанов К.А. Мотивація і оцінка персоналу: навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2009. 138 с.

35. Офіційний сайт АТ «Кредобанк» <https://kredobank.com.ua/about/misiyata-cinnosti/misiya>.

36. Кредобанк. URL: <https://minfin.com.ua/ua/company/kredobank/>

37. Консолідований річний звіт за 2022. URL : <https://kredobank.com.ua/public/upload/682f1cfa20b77ce42a697084a601ca57.pdf>

38. Значення економічних нормативів URL: <http://www.bank.gov.ua>.

39. Принципи корпоративного управління АТ «Кредобанк». URL: <https://kredobank.com.ua/public/upload/b9a56febfac127261b6bc1335bb2180.pdf>

40. Гетьман О.О., Є.О. Киричок. Особливості механізму стимулювання персоналу в банківській сфері. *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. С. 279–283.

41. Рейтинг самих надійних банків URL: <https://forinsurer.com/rating-banks>.

42. Положення про систему преміювання персоналу АТ «КРЕДОБАНК». Затверджене рішенням правління АТ «Кредобанк» №612 від 28.06.2023 р.

43. Положення про принципи винагороди впливових осіб та осіб, професійна діяльність яких має істотний вплив на профіль ризику банку. URL : chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://kredobank.com.ua/public/upload/4f64641e0e9ff7158ff5aa1ce3f57997.pdf

44. Мирошниченко Ю.В., В.А. Навіцкас, А.В. Сорокіна. Сучасні методи управління персоналом. *Молодий вчений*. 2016. № 5. С. 107–111.

45. Нетудихата К. Л., Погромський В. О., Стройнецький В. М. Діагностика стану розвитку мотиваційних механізмів в системі кадрового менеджменту. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8981>

46. Калініченко Л.Л. Відносини персоналу і адміністрації як основні компоненти системи мотивації в сучасному банку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. 359-364.

47. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.

48. Удод, К. С. Оцінка персоналу як елемент управління комерційним банком. *Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка / редкол. В.П. Мікловда, М.І. Пітюлич, Н.М. Гапак та ін. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2011. Вип. 32. С. 233–237.*

49. Кодекс етики акціонерного товариства «Кредобанк» URL : <https://kredobank.com.ua/about/misiya-ta-cinnosti/kodeks-etyky>

50. Лукін Д.А., Мазило Т.В. Вибір персонал-стратегії виходу комерційного банку з кризи. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи*. 2014. Т.20. С. 192-198 .

**Західноукраїнський національний  
університет Факультет економіки та  
управління  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**СУКАЧ Ростислав Сергійович**

**ОЦІНКА І МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ  
(на матеріалах АТ «Кредобанк»)**

спеціальність 073 Менеджмент  
освітньо-професійна програма – «Менеджмент»

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти "магістр"

Частина 2

**ДОДАТКИ**

*Таблиця А.1.*

## Групування існуючих теорій мотивації працівників підприємства за підходами [23, с.223-224]

Підхід	Теорії мотивації	Зміст теорії мотивації
1	2	3
Процесуальний підхід	Теорія очікувань В. Врума	Людина зосереджує свої сили на досягненні поставленої мети в тій мірі, в якій вона оцінює ймовірність отримання винагороди за неї
	Теорія справедливості С. Адамса	Працівники підприємства співставляють свої винагороди із витраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, котрі виконують ту ж саму роботу
	Теорія Портера- Лоулера	Сутність даної теорії полягає у поєднанні елементів теорії очікувань та справедливості, де визначальними є п'ять змінних: затрачені зусилля, сприйняття, винагорода, отриманий результат, міра задоволення
	Модель паралельної мотивації Л. С. Виготського	Зважаючи на паралельне існування вищих і нижчих потреб, механізми їх задоволення також формуються паралельно і незалежно
	Теорія соціальних порівнянь Л. Фестінгера	Досягнення індивіда можна оцінити на основі порівняння себе з іншими людьми, а не за показниками абсолютності, завдяки чому можливою є зміна власної поведінки
	Теорія виклику С.А. Суркова	У мотивації працівників із високим рівнем самовпевненості вагому роль відіграють складні завдання, що є своєрідним для них «викликом»
	Теорія підкріплення Б. Ф. Скіннера	Мотивація працівника залежить від минулого досвіду та наслідків його дій у минулому, де визначальним фактором є оцінювання результатів його діяльності із співвідношенням моральних і матеріальних стимулів
	Теорія характеристик роботи Р. Хекмана, Г. Олдхема	Мотивацію працівника детермінують такі складові, як різноманітність роботи, її значимість, самостійність при виконанні, результативність та наявність зворотного зв'язку
	Теорія балансу між спонуканням і вкладом С. Барнарда, Г. Саймона	Рівновагу між спонуканням членів колективу до активної діяльності та їх реальним внеском у досягнення поставлених цілей підприємства можливо досягнути завдяки забезпеченню дозованої видачі винагороди
	Теорія «типових перемінних» та індивідуального вибору Т. Парсонса	Виходячи із конкретних ситуацій на підприємстві, індивідом обирається відповідний тип поведінки. На її вибір впливає те, як працівником оцінюється ситуація і якими є його побажання в даній ситуації та його вплив на неї
Змістовний підхід	Теорія «батога і пряника» Дж. Бентхема	Визначається простотою мотивів та стимулів, спрямованих на досягнення поставленої мети. Є більш доцільною в екстремальних ситуаціях, проте малоєфективною в процесі виконання складних проєктів, що є довготривалими та над якими працює значна кількість працівників
	Теорія «наукового управління» Ф. Тейлора	Робота має оплачуватись прямо пропорційно кількості виготовленої продукції. При цьому відразу після її виконання можливо отримати належний ефект винагороди
	Соціальна теорія Е. Мейо	Обґрунтував підхід, відповідно до якого вирішальний вплив на трудову діяльність і зростання виробництва справляють не стільки матеріально- речові, скільки морально-психологічні чинники
	Теорія потреб А. Маслоу	Потреби поділяються на первинні та вторинні, а поведінку людей визначають потреби нижчого порядку, де після їх задоволення мотивуюча дія припиняється

	Теорія існування, приналежності та зростання К. Альдерфера	Основні потреби, які мотивують поведінку людини такі: існування (фізіологічні та безпеки), приналежності (відображають соціальну природу людини, її бажання бути членом сім'ї, мати друзів, ворогів, колег, керівників, підлеглих) та зростання (є аналогічними до потреб самовираження, які пов'язані із бажанням розвитку та самовдосконалення)
	Теорія потреб «Х» та «У» Д. МакГрегора	Відповідно до теорії «Х» працівники схильні уникати роботи, а тому через контроль та погрози їх необхідно стимулювати. Теорія «У» полягає в тому, що працівники за своєю природою є відповідальними до виконання роботи, мають почуття автономії та самовираження
	Теорія «Z» В. Оучі	Визначальним фактором забезпечення ефективної діяльності є дотримання принципу співучасті, що заключається у встановленні демократичного стилю керівництва, довірі, залученні підлеглих до прийняття рішень, виробленні почуття такту, відкритості та прозорості
	Структура ідеального управління Р. Лайкерта	Основними характеристиками структури ідеального управління на підприємстві виступають: довіра та впевненість керівництва у своїх підлеглих; налагодження комунікаційних зв'язків; мотивація працівників до використання групових форм діяльності; можливість прийняття рішень за участю всіх членів підприємства; встановлення цілей підприємства на основі групового обговорення; розподілення контролю між багатьма учасниками
Поведінкових відносин	Теорія набутих потреб Д. Мак-Клеланда	Сутність даної теорії полягає у вивченні та описі впливу потреб досягнення (бажання людини досягти поставлених цілей), влади (формується під впливом навчання та життєвого досвіду і проявляється у вигляді прагнення до контролю людиною інших людей, ресурсів і процесів) та співучасті (бажання дружніх відносин з оточуючими) на поведінку людини, які примушують її діяти
	Двофакторна теорія Ф. Герцберга	Сформував нову модель мотивації, основою якої є потреби двох груп: потреби мотивації та потреби, пов'язані із факторами умов праці. Згідно із теорією Ф. Герцберга, наявність факторів умов праці лише запобігає виникненню почуття невдоволеності роботою
	Концепція мотивів трудової діяльності О.Г. Здравомислова	Існує декілька рівнів мотивів трудової діяльності: зміст та сенс праці, матеріальна зацікавленість у результатах праці, відносини у колективі
	R-теорія Н.Ю. Подольчака	Поведінку та мотиви людей можна пояснити схильністю до ризику
	Теорія орієнтації на роботу Д.Х. Голдторпа, Д. Локвуда	Поведінку людини визначають пріоритетні орієнтації членів організації: інструментальної, бюрократичної, орієнтації на основі співучасті або професійної орієнтації
	Концепції людини Е. Шейна	Відповідно до концепції раціональної економічної людини, соціальної людини та складної людини, мотивація працівників забезпечується відповідними чинниками (економічними, соціальними тощо)
	Теорія поля К. Левіна	Поведінку людини визначають особистісні фактори та фактори оточення
	Крос-культурна мотивація Ф. Тромпенаарса, С. Хемпден-Тернера	На мотивацію працівника в значній мірі впливають міжнаціональні та культурні відмінності

### Характеристика методів стимулювання персоналу банку

Види методів	Характеристика
Економічні методи	<p>Їх особливістю є те, що вони вимагають обліку тих видів стимулювання, котрі пов'язані із зміною матеріального задоволення працівників банку.</p> <p><b>Різновиди економічних методів:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- досягнення збалансованості між розміром винагороди та результатом праці;</li> <li>- вдосконалення системи преміювання;</li> <li>- вдосконалення системи оплати праці та вибір найбільш ефективної;</li> <li>- вдосконалення методики розрахунку основної та додаткової заробітної плати при формуванні фонду оплати праці</li> </ul>
Організаційні методи	<p>Їх особливістю є те, що вимагають застосовувати методи впливу на сам процес організації праці банку та управління банківським персоналом без змін за видами матеріального стимулювання</p> <p><b>Різновиди організаційних методів:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вдосконалення процесу контролю над діяльністю працівників;</li> <li>- удосконалення процесу менеджменту персоналу банку;</li> <li>- регулювання поведінкою працівників засобами збагачення праці;</li> <li>- перепроєктування робіт;</li> <li>- вдосконалення організації трудових процесів;</li> <li>- зміна стилю управління персоналом;</li> <li>- вдосконалення процесу підвищення кваліфікації, навчання, підготовки та перепідготовки персоналу;</li> <li>- розвиток мотивації працівників до ощадливого використання ресурсів і підвищення продуктивності праці;</li> <li>- поліпшення умов праці; раціоналізація робочих місць; вдосконалення механізму атестації кадрів і системи управління кар'єрою;</li> <li>- оптимізація чисельності та рівня посад; розвиток культури у процесі праці;</li> <li>- вдосконалення роботи кадрової служби, процесів відбору та наймання працівників;</li> <li>- вдосконалення кадрової політики задля забезпечення безпеки роботи банку;</li> <li>- диференціація трудових операцій за обсягами робіт;</li> <li>- вдосконалення банківського маркетингу.</li> </ul>
Соціально-психологічні методи	<p>Їх особливістю є те, що засновані на методах впливу на свідомість працівника з урахуванням дидактичних принципів.</p> <p><b>Різновиди психологічних методів:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення об'єктивності в оцінці праці;</li> <li>- підвищення творчої та інтелектуальної активності працівників;</li> <li>- попередження психологічних перевантажень і нервових зривів на робочих місцях; забезпечення можливості самореалізації працівників;</li> <li>- збагачення праці та підвищення ступеня задоволеності працівників нею;</li> <li>- дотримання принципів дидактики;</li> <li>- створення сприятливого психологічного клімату в колективі та на робочих місцях; попередження конфліктів у колективі;</li> <li>- формування у працівників свідомої участі в управлінні банком.</li> </ul>

## Додаток А.4

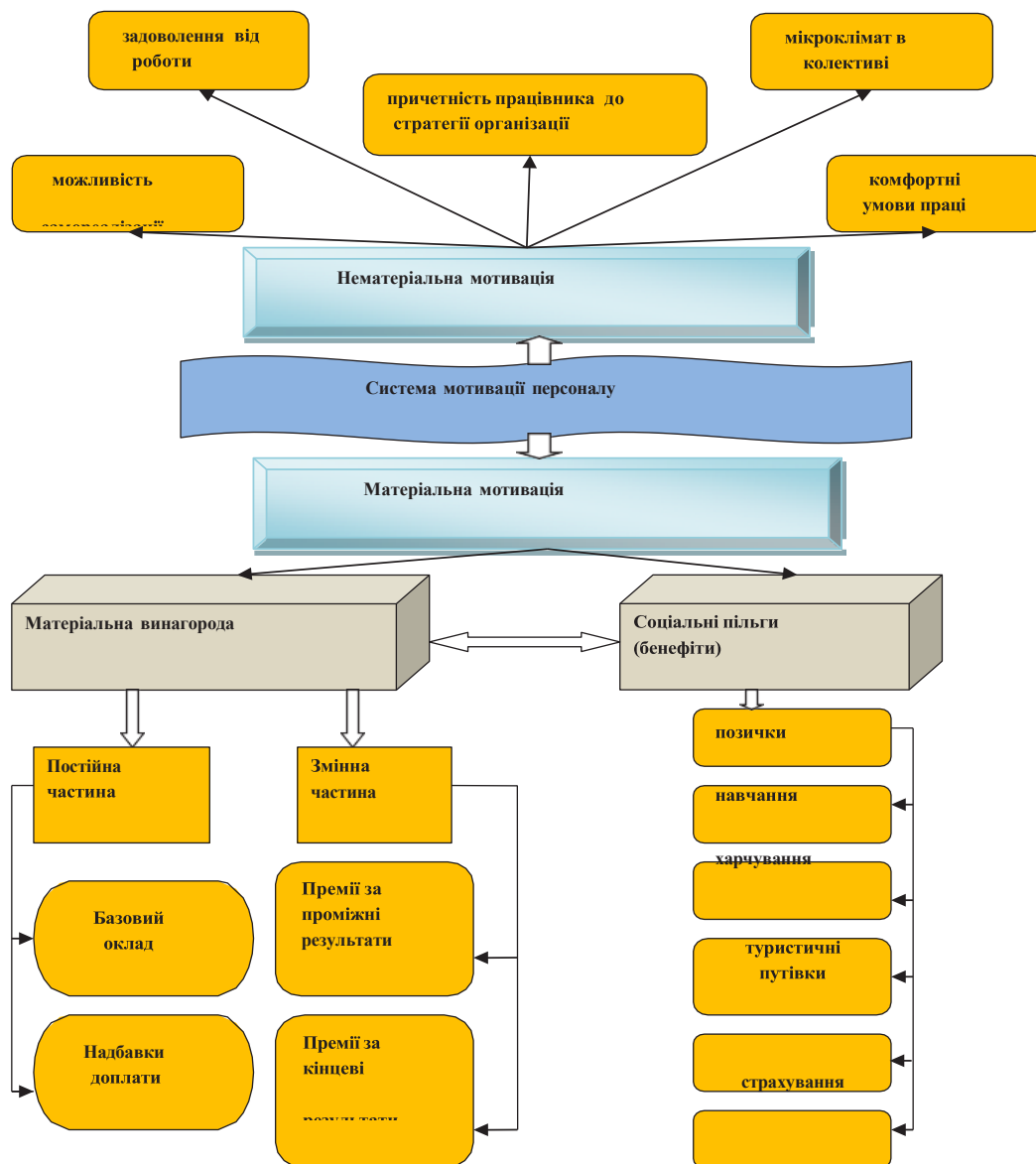


Рис. А.4. Система мотивації персоналу банку [33, с.114].

## ДОДАТОК В.1

Таблиця В. 1

## Характеристика тестів під час відбору на роботу у АТ «КРЕДОБАНК»

Назва тесту	Призначення тесту	Напрями питань	Кількість питань (од)	Термін виконання (хв)
<b>Integri TEST</b>	оцінка благонадійності кандидата	– щирість – розкрадання – хабарництво – толерантність в обслуговуванні – наркотики або алкоголь на робот	96–160	20
<b>Stabili TEST</b>	прогноз ризиків передчасного звільнення за власним бажанням	– поведінка у минулому – особисті якості – бажання отримати роботу – намір залишитися на посад	100	15
<b>Risk Indicator</b>	прогнозування ризиків деструктивної поведінки кандидата	– трудова етика – емоційна стійкість – надійність – етичні дилеми – ставлення до розпоряджень керівництва – покарання та виговори	131–161	30

Джерело: складено авторами за джерелом [40]

## ДОДАТОК В.2

**Шановний працівник !**

*Мета нашого опитування* – визначити мотиваційні чинники підвищення продуктивності праці серед працівників банку. Просимо відповісти на поставлені нижче запитання.

Оберіть фактори, які, на Вашу думку, впливають на підвищення продуктивності праці в нашому банку

(1 – найвагоміший фактор; *n* – мало вагомий фактор):

\_\_\_\_\_ створення сприятливих умов праці;

\_\_\_\_\_ збільшення оплати праці;

\_\_\_\_\_ залучення працівників до прийняття управлінських рішень;

\_\_\_\_\_ розподіл прибутку пропорційно до трудового внеску;

\_\_\_\_\_ встановлення чіткого зв'язку між результатами праці та її оплати;

\_\_\_\_\_ персональна відповідальність за результатами праці;

\_\_\_\_\_ застосування морального стимулювання;

\_\_\_\_\_ підвищення професійної підготовки і кваліфікації працівників. Що, на Вашу думку, варто робити для зростання мотивації до праці:

Що, на Вашу думку, варто робити для підвищення рівня згуртованості:

Що, на Вашу думку, варто змінити у сфері оплати праці:

**Поставте, будь ласка, будь-яку позначку на відповідь на питання, що задається.**

№	Питання	Відповіді	
		Так	Ні
	<b>БЛОК 1. Ступінь задоволеності мотивації працівників</b>		
1.	Чи у банку рівень заробітної плати та умови праці кращі в порівнянні з іншими банками?		
2.	Чи не потребує від Вас значних фізичних та моральних зусиль виконання поставлених Індивідуальних цілей (ІКЦ)?		
3.	Чи Ви відчуваєте перенавантаження на роботі 3-5 разів на місяць?		
4.	Чи не замислюєтесь Ви над тим як підвищити свій рівень заробітної плати?		
5.	Чи влаштовує Вас психологічний клімат в колективі та рівень фізичної безпеки?		
6.	Чи отримуєте Ви доплати за виконання разових завдань?		
7.	Чи отримуєте Ви премії та бонуси за перевиконання норм плану ІКЦ?		
8.	Чи задоволені ви піклуванням керівництва про умови праці?		
	<b>БЛОК 2. Ступінь задоволеності соціальною та корпоративною політикою</b>		
1.	Чи Ви впевнені, що не втрачаєте місце праці?		
2.	Чи влаштовує Вас соціальна політика АТ «Кредобанк»?		
3.	Чи Ви чітко розумієте, які вимоги ставлять Вам керівники?		
4.	Чи Ви повністю проінформовані про соціальну політику АТ «Кредобанк»?		
	<b>БЛОК 3. Ступінь задоволеності рівнем комунікації</b>		
1.	Чи у Вашому колективі співробітники достатньо комунікують між собою?		
2.	Як у Ваші Співробітники підтримують проведення корпоративних заходів чи неформальних зустрічей зазвичай ?		
3.	Чи Ви чітко розумієте, які вимоги ставлять Вам керівники?		
4.	Чи на робочому місці працівники мають працівники мають дотримуватися корпоративної етики		

	банку в обов'язковому порядку?		
5.	Чи результати Вашої трудової діяльності були б кращими, якщо б ваші особисті стосунки в колективі були краще?		
<b>БЛОК 4. Ступінь задоволеності рівнем кар'єрної орієнтації</b>			
1.	Чи Ви намагаєтесь зробити кар'єру у банківській сфері?		
2.	Чи Ви бачите достатньо можливостей для кар'єрного розвитку у АТ «Кредобанк»?		
3.	Чи АТ «Кредобанк» стимулює персонал банку просуватися у кар'єрі на достатньому рівні?		
4.	Чи Ви бачите соціальний, фінансовий та особистісний сенс у зміні посади, яку Ви займаю, на іншу?		
5.	Ви очікуєте підвищення заробітної плати та кар'єрного росту за результати своєї трудової діяльності?		
<b>БЛОК 5. Ступінь можливостей самореалізації</b>			
1.	Чи Ви вважаєте свою роботу цікавою?		
2.	Чи після робочого дня Ви задоволені власними результатами діяльності?		
3.	Чи Ви відчуваю, що можете розкрити свій потенціал, адже до вашої думки, зазвичай, прислуховуються?		
4.	Чи Ви відчуваєте достатньо свободи при прийнятті рішень?		
5.	Чи дозволяє Ваша робота проявляти творчість та самостійність?		

**Дякуємо за співпрацю.**

**Рис. В.2.** Бланк анкети для опитування працівників АТ «КРЕДОБАНК»

*Джерело:* розроблено авторами.