

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему

«Формування системи мотивації в банківській сфері»

(назва теми)

здобувача Гула Анастасія Володимирівна

(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: кандидат технічних наук, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Рудакова Світлана Григорівна

(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ 20__ р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ 20__ р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Гула Анастасія Володимирівна
форми навчання заочної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи *на тему*

Формування системи мотивації в банківській сфері

Тему затверджено наказом ректора Університету від " " _____ 2024 р. № ____

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1. Теоретико-методичні засади формування системи мотивації в банківській сфері

Розділ 2. Аналіз системи мотивації персоналу АТ «Універсал банк»

Розділ 3. Рекомендації щодо удосконалення формування системи мотивації персоналу АТ «Універсал банк»

Об'єкт дослідження:

процес мотивації персоналу АТ «Універсал банк».

Предмет дослідження:

теоретико-методичне обґрунтування практичних заходів щодо удосконалення формування системи мотивації в банківській сфері.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:

систематизація теоретико-методичних та практичних засад формування системи мотивації в банківській сфері.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У Розділі 1

- визначити поняття та види мотивації персоналу;
- розглянути прикладні засади формування системи мотивації в банківській сфері;
- дослідити методичні засади оцінювання ефективності мотивації персоналу підприємства.

У Розділі 2

- провести аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності АТ «Універсал банк»;
- здійснити аналіз механізму мотивування працівників підприємства;
- виконати оцінювання ефективності мотивації персоналу АТ «Універсал банк».

У Розділі 3

- розробити програму заходів щодо удосконалення формування системи мотивації персоналу АТ «Універсал банк»;
- визначити напрями удосконалення формування системи мотивації АТ «Універсал банк»;
- провести оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Завдання підготував науковий керівник:

(дата)

_____ / Рудакова С.Г.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Завдання одержав здобувач:

(дата)

 / Гула А.В.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Реферат

Формування системи мотивації в банківській сфері

Кваліфікаційна магістерська робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми мотивації персоналу, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 89 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 12 діаграм, 6 таблиць, 13 рисунків. Під час написання використано 56 джерел. Робота містить 6 додатків. Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

1. Стаття «Внутрішньокорпоративні комунікації в цифровому середовищі», опублікована в журналі Бізнес Інформ №2-2023, с. 229-236

2. Тези «Проблеми молодіжної зайнятості в умовах глобальної екосистеми», опубліковані у збірнику в рамках щорічної загальноуніверситетської студентської наукової конференції «Інноваційні ідеї та креативні проєкти в цифровій екосистемі» 17-18 травня 2021 р., с. 35-41

Об'єктом дослідження є процес мотивації персоналу АТ «Універсал банк». **Предметом** дослідження є теоретико-методичне обґрунтування практичних заходів щодо удосконалення формування системи мотивації в банківській сфері.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є систематизація теоретико-методичних та практичних засад формування системи мотивації в банківській сфері.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- визначити поняття та види мотивації персоналу;
- розглянути прикладні засади формування системи мотивації в банківській сфері;
- дослідити методичні засади оцінювання ефективності мотивації персоналу підприємства;

- провести аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності АТ «Універсал банк»;
- здійснити аналіз механізму мотивування працівників підприємства;
- виконати оцінювання ефективності мотивації персоналу АТ «Універсал банк»;
- розробити програму заходів щодо удосконалення формування системи мотивації персоналу АТ «Універсал банк»;
- визначити напрями удосконалення формування системи мотивації АТ «Універсал банк»;
- провести оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: описовий, узагальнення, аналізу, синтезу, абстрагування (з метою висвітлення теоретико-методичних засад формування системи мотивації в банківській сфері), порівняння, спеціальні методи аналізу, графічний та табличний (з метою аналізу ефективності мотивації персоналу АТ «Універсал банк»), прогнозування (для оцінки ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення формування системи мотивації банку).

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані теоретичні підходи та практичні рекомендації можуть бути використані для розроблення сучасних концепцій удосконалення системи мотивації персоналу в банківській сфері.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання розроблених рекомендацій в управлінні персоналом АТ «Універсал банк» та інших організаціях банківського сектору.

Роботу завершено та захищено у 2025 році.

Ключові слова: мотивація персоналу, банківський сектор, система мотивації, мотиваційні фактори, матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання, ефективність праці.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми
«Менеджмент персоналу»

_____ Гули Анастасії Володимирівни _____
(прізвище, ініціали)
на тему _____ «Формування системи мотивації в банківській сфері» _____
(назва теми)

1. *Актуальність теми:* В умовах нестабільної економіки, війни, високих соціальних і політичних ризиків, умови сучасного ринку вимагають від банків підвищення продуктивності та якості обслуговування клієнтів, формування ефективної системи мотивації, яка сприяє підвищенню конкурентоспроможності банків і їхньої здатності відповідати сучасним викликам.
2. *Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи:* Автором кваліфікаційної магістерської роботи проаналізовані підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до визначення поняття «мотивація». Здійснена систематизація та аналіз наукових теоретичних здобутків за заданою проблематикою. Розроблені заходи щодо формування системи мотивації в банківській сфері.
3. *Наявність самостійних розробок автора:* Автором роботи запропоноване власне визначення поняття «мотивація». Розроблено проект заходів щодо формування системи мотивації в банківській сфері на прикладі АТ «Універсал банк».
4. *Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:* Теоретичні висновки та практичні рекомендації є цінними. Автором кваліфікаційної магістерської роботи представлені соціальний та економічний ефекти від впровадження розроблених заходів щодо формування системи мотивації в банківській сфері.
5. *Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:* Кваліфікаційна магістерська робота Гули Анастасії Володимирівни на тему «Формування системи мотивації в банківській сфері» може бути допущена до захисту.

Науковий керівник:
доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом, доцент, к.т.н.
« » _____ 2024 р.

С. Г. Рудакова

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Гули Анастасії Володимирівни

на тему «Формування системи мотивації в банківській сфері»

Мотивація персоналу є одним із ключових елементів управління, який безпосередньо впливає на ефективність функціонування організацій, особливо у сфері банківських послуг. У сучасних умовах нестабільної економіки України, зростаючої конкуренції на банківському ринку та викликів цифровізації, дослідження проблеми мотивації є надзвичайно важливим. Використання реального об'єкта дослідження дозволяє створити практично орієнтовані рекомендації, що є вагомим внеском у розвиток теорії та практики мотивації персоналу.

Гула Анастасія ґрунтовно виклала теоретичні засади мотивації, розглянувши класичні та сучасні підходи, що надає дослідженню широту погляду. Також було використано низку аналітичних інструментів, включаючи порівняння, узагальнення, графічні методи та прогнозування. У другому розділі зібрала та систематизувала значний обсяг даних про організаційно-економічні характеристики діяльності банку, детально проаналізувавши існуючу систему мотивації персоналу. Особливу увагу заслуговує робота над практичним розділом, де розроблено програму заходів щодо удосконалення мотиваційної системи.

Позитивними рисами роботи є:

- Змістовно розглянуто класичні та сучасні підходи до мотивації, що дозволяє створити методологічну базу для аналізу та пропозицій.
- Проведено глибокий аналіз системи мотивації в АТ «Універсал банк», включаючи оцінку її економічної та соціальної ефективності.

- Запропоновані заходи деталізовані та адаптовані до специфіки банківського сектору України. Вони базуються на чітких висновках із проведеного аналізу.
- Робота демонструє інноваційність у пропозиціях, що стосуються покращення мотивації через комплексний підхід, який включає як матеріальні, так і нематеріальні аспекти.

В роботі проведено ґрунтовний та системний аналіз мотивації в системі менеджменту персоналу, проте в розділі, присвяченому аналізу механізму мотивації та стимулювання персоналу, було б доцільно підсилити висновки, роблячи більш чітке узагальнення результатів аналізу; поглибити зв'язок між зібраними даними, виявленими тенденціями та їх впливом на ефективність організації.

Результати роботи мають високу практичну значимість. Запропоновані заходи можуть бути використані керівництвом АТ «Універсал банк» для оптимізації системи мотивації персоналу, а також впроваджені в інших банківських установах України. Практична значущість підтверджується розробленою програмою заходів, що спрямовані на підвищення ефективності роботи персоналу, що сприяє зміцненню позицій банку на ринку праці.

Начальник управління з підбору
персоналу

Департаменту по роботі з персоналом
АТ «Універсал Банк»


(прізвище, ініціали)

Бертман Х.О.
(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ.....	6
1.1 Поняття та види мотивації персоналу	6
1.2 Прикладні засади формування системи мотивації в банківській сфері	13
1.3 Методичні засади оцінювання ефективності мотивації персоналу підприємства	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»	25
2.1 Аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності АТ «Універсал банк»	25
2.2 Аналіз механізму мотивування працівників підприємства	34
2.3 Оцінювання ефективності системи мотивації персоналу АТ «Універсал банк»	43
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»	50
3.1 Програма заходів щодо удосконалення формування системи мотивації персоналу АТ «Універсал банк»	50
3.2 Напрями удосконалення формування системи мотивації АТ «Універсал банк»	56
3.3 Оцінювання ефективності запропонованих заходів.....	63
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективність функціонування банківської системи значною мірою впливає на стабільність грошово-фінансової системи та економічне зростання країни. Ключовим фактором успішної діяльності банку є підвищення продуктивності всіх категорій працівників, від керівників до обслуговуючого персоналу. Рівень продуктивності праці персоналу залежить від системи мотивації, створеної керівництвом, яка враховує потреби працівників, стимули та мотиви. Результати праці зростають, коли керівництво матеріально й морально стимулює продуктивну діяльність персоналу, виявляє зацікавленість до їхніх особистих проблем, сприяє створенню сприятливого соціально-психологічного клімату та відповідних умов праці, а також забезпечує соціальний захист і стабільну зайнятість. Особливо важливо запроваджувати комплексний підхід до мотивації персоналу в сферах, що використовують інтелектуальну та висококваліфіковану працю. Тільки зацікавлений у своїй роботі працівник може ефективно працювати і приносити користь організації та суспільству. Це підтверджує актуальність дослідження проблем мотивації працівників банківської сфери.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні та практичні аспекти формування системи мотивації персоналу досліджували науковці: Адамс С., Боришкевич І., Вонберг Т. В., Врум В., Герцберга Ф., Данюк В. М., Данилевич Н. С., Колот А. М., Лопушняк Г. С., Маслоу А., Поплавської О. М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Особливості мотивації банківського персоналу розглянуто в працях Бадзим О. С., Береснева С. М., Гарасимлюка М. В., Гонтар А.М., Дороніної О.А., Кичко І. І., Левицької О. М., Нікітченко А. О., Ковальчук В.Г, Гриженко А.С. та інших. Попри значну дослідженість проблеми мотивації персоналу працівників банку в мінливих умовах діяльності сучасних банків є потреба у глибшому вивченні особливостей формування системи мотивації в банківській сфері та напрямів її удосконалення.

Метою написання кваліфікаційної бакалаврської роботи є систематизація теоретико-методичних та практичних засад формування системи мотивації в банківській сфері. Для досягнення мети роботи виконаємо наступні завдання:

- визначити поняття та види мотивації персоналу;
- розглянути прикладні засади формування системи мотивації в банківській сфері;
- дослідити методичні засади оцінювання ефективності мотивації персоналу підприємства;
- провести аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності АТ «Універсал банк»;
- здійснити аналіз механізму мотивування працівників підприємства;
- виконати оцінювання ефективності мотивації персоналу АТ «Універсал банк»;
- розробити програму заходів щодо удосконалення формування системи мотивації персоналу АТ «Універсал банк»;
- визначити напрями удосконалення формування системи мотивації АТ «Універсал банк»;
- провести оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес мотивації персоналу АТ «Універсал банк». **Предметом дослідження** є теоретико-методичне обґрунтування практичних заходів щодо удосконалення формування системи мотивації в банківській сфері.

Методи дослідження: описовий, узагальнення, аналізу, синтезу, абстрагування (з метою висвітлення теоретико-методичних засад формування системи мотивації в банківській сфері), порівняння, спеціальні методи аналізу, графічний та табличний (з метою аналізу ефективності мотивації персоналу АТ «Універсал банк»), прогнозування (для оцінки ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення формування системи мотивації банку).

Наукова новизна роботи полягає в тому, що запропоновані теоретичні підходи та практичні рекомендації можуть бути використані для розроблення сучасних концепцій удосконалення системи мотивації персоналу в банківській сфері.

Практична значущість полягає в можливості використання розроблених рекомендацій в управлінні персоналом АТ «Універсал банк» та інших організаціях банківського сектору.

Характер виконання кваліфікаційної роботи: кваліфікаційна магістерська робота виконана за власною ініціативою автора.

Наукова апробація отриманих результатів: автор кваліфікаційної магістерської роботи брала участь у написанні:

1. Статті «Внутрішньокорпоративні комунікації в цифровому середовищі», опублікована в журналі Бізнес Інформ №2-2023, с. 229-236
2. Тез «Проблеми молодіжної зайнятості в умовах глобальної екосистеми», опубліковані у збірнику в рамках щорічної загальноуніверситетської студентської наукової конференції «Інноваційні ідеї та креативні проєкти в цифровій екосистемі» 17-18 травня 2021 р., с. 35-41

Інформаційна база дослідження: навчальні посібники, підручники, наукові публікації, інтернет-статті, монографії за темою дослідження, а також чинна нормативно-правова база України, офіційний сайт, фінансова звітність за 3 роки АТ «Універсал банк», статистичні звіти Державної служби статистики України.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

1.1 Поняття та види мотивації персоналу

Ефективне управління трудовими ресурсами, зокрема і людськими, є основним завданням керівників організацій. Даний процес включає комунікацію, адаптацію до індивідуальних потреб працівників, заохочення колективної роботи, а також створення стимулів для підвищення мотивації та професійного зростання працівників. Важливо також приділяти увагу задоволеності працівників та вирішувати конфлікти, аби підтримувати здорову корпоративну культуру. Зацікавленість працівників у досягненні результатів своєї праці впливає на успішне функціонування будь-якої компанії [39].

Мотивація є одним з центральних напрямків у менеджменті та виступає ключовим фактором ефективного використання трудового потенціалу. Відсутність внутрішніх або зовнішніх стимулів до праці робить неможливим спонукання індивіда до виконання роботи.

Мотив визначається як усвідомлене спонукання до діяльності, що пов'язане із задоволенням певних потреб. Це рушійна сила, що керує нашими діями. Людські потреби можуть збігатися, однак мотиви, з яких вони реалізуються, можуть значно відрізнятися. Мотив праці є стимулом для працівника до виконання діяльності з метою задоволення певних потреб. Вважається, що цей мотив формується, коли трудова діяльність є основною умовою отримання різних благ. Прикладом такого мотиву є мотив змагальності, який полягає у прагненні суперничати з іншими працівниками [6].

Потреба - це усвідомлене відчуття недостатності чогось, що спонукає індивіда до здійснення певних дій з метою її задоволення. Існують два основні типи потреб: первинні та вторинні. Первинні потреби є фізіологічними і включають

потребу в їжі, воді, сні та інших базових умовах для підтримки життєдіяльності. Вторинні потреби мають психологічний характер і включають потребу у владі, успіху, соціальному визнанні, прихильності та інших формах соціального і особистісного задоволення [16].

Виділяють класичні та сучасні теорії мотивації.

Класичні теорії мотивації слугують основою для розроблення сучасних систем мотивації в організаціях. Усунення їх недоліків дозволяє створити ефективні та універсальні методи стимулювання працівників. Керівник, який володіє знаннями про основні теорії мотивації, здатен досягти високих результатів у кадровому менеджменті та підвищити конкурентоспроможність своєї організації. Наукова література пропонує численні визначення поняття мотивації персоналу.

Згідно з теорією А. Маслоу, ефективність організації залежить від задоволення потреб її працівників. Вивчаючи ці потреби, можна розробити ефективну систему мотивації персоналу. Маслоу побудував ієрархію потреб, яку необхідно дотримуватися без порушень. На першому, базовому рівні знаходяться фізіологічні потреби; на другому – потреби у безпеці; на третьому – соціальні потреби; на четвертому – потреба у повазі; на п'ятому – потреба у самовираженні та самоактуалізації. Задоволення потреб відбувається послідовно: спочатку задовольняються матеріальні потреби, потім соціальні тощо. Відповідно до закону випереджального зростання потреб, після задоволення одних потреб виникають нові, причому їх кількість збільшується [54].

Переваги цієї теорії полягають у тому, що керівники можуть значно підвищити ефективність управління, використовуючи мотивацію персоналу, засновану на потребах працівників. Задовольняючи потреби працівників відповідно до ієрархії, можна збільшити продуктивність праці та підвищити конкурентоспроможність організації. Однак теорія Маслоу має свої недоліки: зміна потреб людей вимагає постійного коригування мотиваційного механізму. Піраміда потреб орієнтована на всіх людей однаково, не враховуючи різноманітність і індивідуальні особливості працівників. Наприклад, для одного важливою є потреба у повазі, тоді як для іншого – матеріальні потреби. Таким чином, застосування

піраміди потреб однаково до всіх є недоцільним, оскільки необхідно враховувати індивідуальні відмінності працівників [55].

Теорія мотивації Ф. Герцберга базується на врахуванні потреб працівників організації. Ф. Герцберг провів дослідження, в результаті якого визначив дві групи факторів, що стимулюють працівників (рис.1.1).

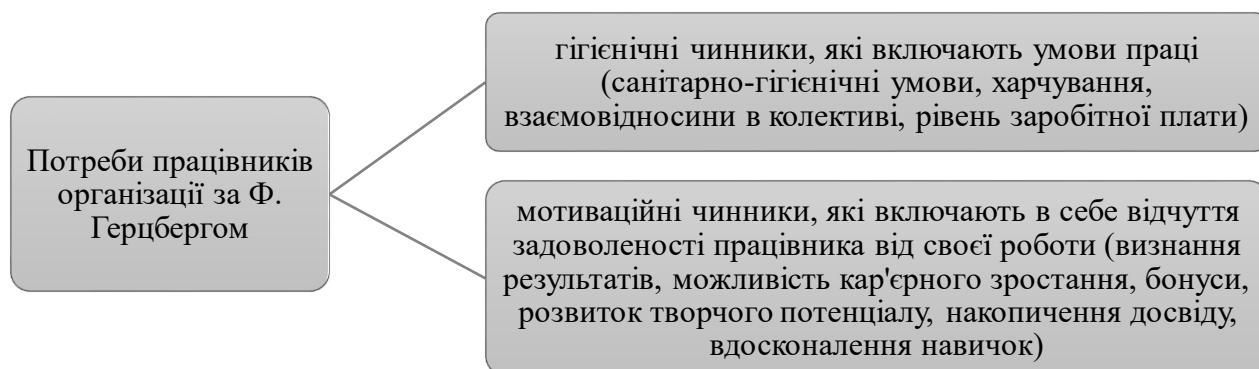


Рисунок 1.1 – Потреби працівників організації за Ф. Герцбергом

Джерело: розроблено автором за даними [52]

За аналізом Герцберга, гігієнічні фактори не є самостійними мотиваторами для працівників, але їх відсутність може призводити до незадоволеності їхньою роботою. Задоволення від праці та стимул до неї залежать від того, як мотиваційні чинники співвідносяться з гігієнічними [52].

Переваги та недоліки теорії Герцберга збігаються з тими, що виявлені Маслоу: важливість використання різних методів мотивації для працівників з огляду на їхні індивідуальні відмінності та потреби [52].

В теорії очікувань В. Врума, основу мотивації до праці складають психологічні очікування працівника: переконання, що його трудові зусилля призведуть до досягнення бажаного результату; очікування, що отримані результати будуть винагороджені і відповідатимуть очікуваній цінності винагороди (валентність). Ці фактори взаємопов'язані і мають ключове значення для процесу мотивації. Відсутність будь-якого з цих чинників призводить до зниження ефективності мотивації до праці.

Переваги теорії мотивації В. Врума: очікування винагороди підвищує якість та продуктивність праці працівника; не потрібно розробляти додаткові методи

мотивації, оскільки працівник мотивує себе. Недоліки теорії В. Врума: не враховує індивідуальних потреб працівників щодо очікуваної винагороди; можливість розходження між очікуваннями і фактично отриманою винагородою; відсутність конкретизації розміру та природи стимулів [57].

В теорії справедливості Дж. С. Адамса основним стимулом для мотивації працівників є справедлива оцінка їхньої праці та результатів, яку здійснюють керівники. Справедливість визначається на основі порівняння продуктивності та якості роботи працівника з іншими працівниками. Працівники особисто оцінюють відповідність між власними зусиллями та отриманою винагородою, порівнюючи це з іншими працівниками, які виконували схожі завдання. Якщо співвідношення вважається справедливим, то мотивація працівника зміцнюється. У випадку невідповідності сприйнятого рівня справедливості працівниками, їхня мотивація до праці може зменшитися.

Позитивні аспекти теорії справедливості С. Адамса включають нормативну справедливість, можливість працівника покращувати свої результати та можливість конфіденційного вирішення спірних питань. Серед недоліків можна відзначити складність об'єктивної оцінки кожного працівника [49; 49].

Теорія МакГрегора Х та У досліджує вплив керівництва на мотивацію працівників організації у двох протилежних концепціях: «Х» та «У». Теорія Х характеризується негативним, автократичним підходом, тоді як теорія У відома своєю позитивною, демократичною спрямованістю.

Переваги теорії «Х» включають можливість швидкого прийняття рішень керівником, оскільки він використовує авторитарний стиль управління і не залучає підлеглих до процесу прийняття рішень, що зменшує час, потрібний для цього. Недоліки теорії «Х» для керівника включають необхідність постійного контролю над підлеглими та необхідність чіткої команди дій. Для підлеглих негативні аспекти включають слабку мотивацію, страх звільнення, відсутність свободи та можливостей для професійного розвитку. Переваги теорії «У» полягають у високій мотивації працівників, їхній зацікавленості в роботі та увазі керівництва до потреб

підлеглих. Недоліком теорії «У» є часта недооцінка інтелектуальних можливостей підлеглих керівництвом [56].

Модель Портера-Лоулера представляє собою всебічну і комплексну теорію мотивації, яка враховує різні аспекти теорій В. Врума і С. Адамса. Ця модель детально аналізує взаємозв'язок між продуктивністю праці та ставленням, яке керівники повинні належним чином розуміти. Згідно з цією моделлю, на поведінку індивідів впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори, які є раціональними і визначають їх вибір у стосунку до діяльності, мають власні цілі, бажання та потреби [54].

Одним з ключових висновків моделі Портера і Лоулера є те, що результативна трудова діяльність призводить до задоволення працівників організації. Це протиставляється погляду, що часто зустрічається, ніби задоволення від роботи завжди призводить до значних досягнень [54].

Погоджуємось з Колот А. М. та Цимбалюк С. О. які зазначають, що високий рівень мотивації персоналу відіграє ключову роль у створенні конкурентних переваг організації. Такий підхід гармонійно відповідає ресурсній концепції, що здобула широке визнання у світовій практиці з початку 1990-х років [23, с.34].

Визначення мотивації персоналу наведено в дод. А. Представлені визначення достатньо чітко висвітлюють концепцію мотивації персоналу, проте є необхідність у розробці більш повного визначення, яке охоплювало б його ціль, функції і призначення.

На нашу думку, мотивація персоналу є одним із методів підвищення продуктивності праці, який включає в себе створення специфічних стимулів для працівників підприємства з метою задоволення їхніх потреб і впливу на їхню поведінку, що спонукає до досягнення цілей і завдань організації, де вони працюють. Ці стимули можуть включати економічні, технічні, психологічні та фізіологічні потреби працівників.

Основна мета мотивації персоналу полягає в підвищенні їхньої продуктивності та ефективності на роботі шляхом створення умов для задоволення їхніх потреб і бажань. Це досягається різними способами, включаючи матеріальну

і нематеріальну мотивацію, організаційну культуру, навчання та розвиток, а також комунікацію та лідерство. Крім того, мотивація персоналу спрямована на поліпшення клієнтського досвіду та підвищення рівня обслуговування підприємства, що сприяє зміцненню конкурентоспроможності та підвищенню репутації бренду [27].

Більша мотивація працювати спонукає людину до більшого волевиявлення, наприклад, готовність виконати понаднормову роботу. Тому мотивацію розглядають як процес формування стимулів для задоволення конкретних потреб і як механізм, що дозволяє виявляти потреби та розробляти план подальших дій для досягнення своїх цілей. Простіше кажучи, це внутрішній імпульс людини, що підштовхує її до прийняття рішень та втілення власних ідей.

Працівники, яким не вистачає мотивації на роботі, становлять ризик для повсякденних операцій бізнесу, особливо в контексті обслуговування обладнання та інструментів компанії, де важлива увага та безпека. Організація має забезпечити збалансовану робочу силу та емоційну стабільність працівників щодо робочих завдань [18].

Мотивацію можна поділити на різні види залежно від їх характеристик, але найпоширенішим поділом є класифікація на матеріальну та нематеріальну. Розглянемо основні типи мотивації персоналу:

- матеріальна мотивація. Цей вид мотивації передбачає надання фінансових винагород працівникам в залежності від їх продуктивності та виконання завдань [15];
- нематеріальна мотивація. Сюди відносяться різні форми заохочень, які не є фінансовими, наприклад, почесні відзнаки, грамоти, листи подяки, корпоративні заходи, додаткові вихідні дні тощо;
- професійна мотивація. Цей вид мотивації спрямований на розвиток професійного потенціалу працівників, покращення їхніх знань, вмінь, а також опанування нових технологій та методик роботи;

- соціальна мотивація. Спрямована на створення сприятливої робочої атмосфери, підтримку командного духу, а також повагу та визнання з боку керівництва та колег;
- індивідуальна мотивація. Цей вид мотивації враховує індивідуальні потреби, інтереси та цілі кожного працівника, створюючи умови для досягнення їх бажаних результатів [40, с.179].

Епіфанова І.Ю. виділяє економічну та неекономічну мотивацію [15]. Авторка вважає, що пряма економічна мотивація нині є найважливішою для більшості українців, оскільки в умовах економічної нестабільності гідна заробітна плата забезпечує базові потреби людини. Водночас непряма економічна та неекономічна мотивація також відіграють важливу роль, сприяючи підвищенню лояльності працівників до підприємства, зростанню задоволення роботою, зниженню плинності кадрів і, відповідно, скороченню додаткових витрат на персонал [15].

На вітчизняних підприємствах часто матеріальна мотивація вважається основоположною і формує основу всієї системи мотивації. Деякі дослідники вважають її найбільш ефективним методом стимулювання [13, с. 169]. Це пояснюється тим, що люди, чиє благополуччя в суспільстві визначається рівнем їхнього матеріального достатку, проявляють більше зацікавлення в тому, щоб діяльність компанії, в якій вони працюють, була прибутковою та ефективною.

Матеріальна мотивація є важливим інструментом, спрямованим на підвищення продуктивності праці персоналу. Серед її компонентів варто відзначити: заробітна плата, відрахування від прибутку організації, різні бонуси за досягнення певних цілей працівниками, додаткові виплати, компенсації, позички та пільгові кредити [20].

Отже, мотивація означає спонукання до активності для досягнення особистих або корпоративних цілей. Вона ґрунтується на тому, що приводить до виконання дій, спрямованих на досягнення конкретних цілей. Моделі мотивації персоналу базуються на двох основних концепціях - потреби і винагороди. Потреби мотивують до дії, відображаючи необхідність у чомусь. Первинні потреби

вбудовані на генетичному рівні, відмінно від вторинних потреб, що формуються протягом життя людини. Винагорода представляє собою цінність для працівника.

1.2 Прикладні засади формування системи мотивації в банківській сфері

Формування системи мотивації має найважливіше значення для підприємства. Вона позитивно впливає на фінансові результати, покращує робочу атмосферу в колективі, а також сприяє формуванню успішної репутації підприємства у зовнішньому середовищі. Крім того, вдала система мотивації персоналу може стати одним із головних конкурентних переваг підприємства, що має значення в сучасних умовах конкуренції.

Особливістю банківських установ є те, що людські ресурси відіграють ключову роль у їх конкурентоспроможності, оскільки фінансові та інформаційні ресурси забезпечують лише тимчасову перевагу. Тому для ефективної діяльності банки потребують ретельно відібраних і відповідальних працівників, які прагнуть до самореалізації та вміють ефективно співпрацювати як з колегами, так і з клієнтами [9, с.213].

Система мотивації – це сукупність заходів, спрямованих на стимулювання персоналу підприємства до ефективної роботи з метою досягнення корпоративних цілей [34]. Створення такої системи є складним завданням, оскільки включає розуміння того, що саме спонукає людей працювати на певному рівні якості.

Кожне підприємство застосовує власну систему мотивації персоналу, яка має свої переваги та недоліки. Недоліки таких систем можуть перешкоджати реалізації потенціалу працівників і сповільнювати розвиток підприємства.

Існують різні підходи до побудови системи мотивації персоналу, зокрема: адміністративно-технологічний, ресурсно-дефіцитний, ментальний, програмно-галузевий, організаційний, соціально-поведінковий, корпоративний,

антропоцентричний та патріархальний. При цьому, система мотивації включає як матеріальну, так і нематеріальну складову, забезпечуючи всебічну підтримку та стимулювання працівників для досягнення кращих результатів [6;15;25;29].

При формуванні системи мотивації, в першу чергу, необхідно в основу покласти матеріальні та нематеріальні стимули, оскільки праця людини має задовольняти її потреби та вимоги. Людина працює ефективно, якщо її потреби повністю задовольняються, тому основою мотиваційної системи мають бути саме потреби працівника. Цей принцип лежить в основі більшості процесів стимулювання. Також не варто забувати про потребу в самореалізації, а не акцентувати увагу лише на фізичних потребах.

Система мотивації може передбачати будь-які блага як стимули, що задовольняють значимі потреби людини за умови, що їх отримання передбачає трудову діяльність. Проте благо стає стимулом праці лише тоді, коли воно формує мотив праці. Характерно, що трудова активність зростає із збільшенням кількості різноманітних потреб, реалізованих людиною через працю. На активність також впливають різноманітність доступних благ і ціна, яку їй доводиться платити за отримані блага [48].

Кожен банк має унікальну систему мотиваторів. Основними традиційними факторами мотивації праці в банках є: умови праці, зміст роботи, оплата праці, премії, посадові надбавки, компенсація за перевантаження, пільгові кредити для працівників, часткова оплата оздоровлення та лікування персоналу, а також результативність роботи банківських службовців [18, с.147].

Коли формують систему мотивації, в основу закладають єдину систему мотивів, з якої, в свою чергу, можна виділити три групи (рис.1.2).

Крім того, обов'язково слід враховувати стимули, які були б пов'язані з отриманням матеріальних благ, куди могли б входити різні показники для стимулювання з єдиної системи заохочень. Також варто враховувати, що стимули необхідно оновлювати, оскільки вони можуть втратити свою актуальність і вже не сприйматися працівниками як заохочення. Таким чином, при формуванні системи мотивації, в першу чергу, керівництву необхідно закладати в основу матеріальні та

нематеріальні стимули, оскільки праця людини має задовольняти її потреби та вимоги [43].

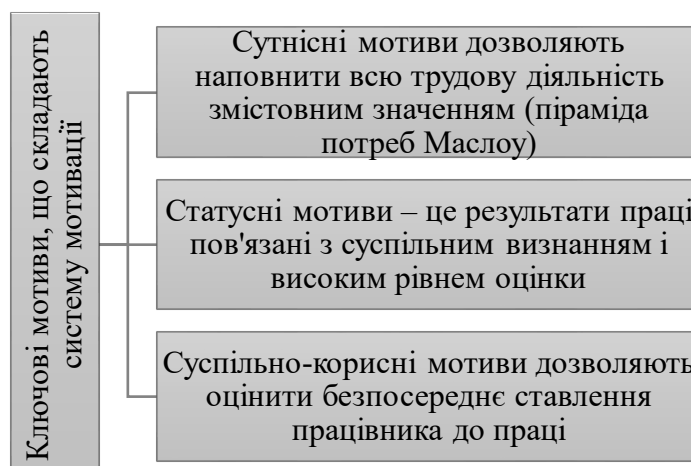


Рисунок 1.2 – Групування мотивів, що складають систему мотивації

Джерело: розроблено автором за даними [6;18;230;22;23]

Кожен працівник є унікальною особистістю, зі своїми власними потребами, які він прагне задовольнити, працюючи на підприємстві. Тому при формуванні системи мотивації керівник повинен пам'ятати, що неможливо однаково мотивувати всіх. Найефективнішою є система мотивації, яка включає різні форми стимулювання, враховуючи індивідуальні потреби працівників та специфіку діяльності підприємства.

Раціональне мотивування має безліч переваг, серед яких: підвищення продуктивності праці, покращення якості виконуваної роботи, формування міцної корпоративної культури, підвищення відповідальності серед працівників та зниження плинності кадрів [34].

Процес мотивації банківського персоналу реалізується через такі етапи (рис.1.3).

Ковальчук В.Г., Гриженко А.С. зазначають, що система мотивації персоналу тісно пов'язана із загальною системою цілей банківського персоналу [18, с.146].

Більшість банківських працівників виявляють низьку ініціативність та відповідальність. Вони не знайомі з загальними стратегіями і цілями банку та не відчують себе частиною компанії.

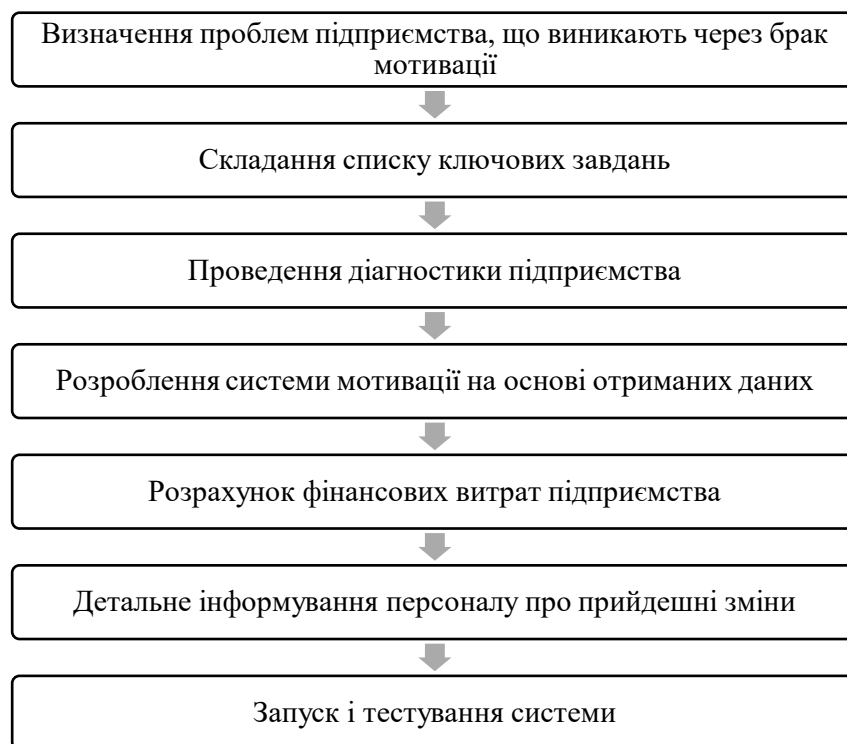


Рисунок 1.3 – Процес мотивації банківського персоналу

Джерело: розроблено автором за даними [9;16]

Тому, для покращення рівня мотивації та ефективності роботи банківського персоналу, необхідно суттєво переглянути методи стимулювання праці, відмовившись від застарілих підходів до управління кадрами. Важливо розробити та впровадити сучасну систему мотивації для банківських працівників.

У сучасних умовах більшість банків при виборі мотиваційної стратегії використовують такі інструменти: систему заохочення і покарань, яка передбачає роботу за конкретну винагороду; а також прямий і зворотний зв'язок між керівником і підлеглими, що включає спільне визначення цілей та завдань, а також вирішення робочих питань. Система мотивації персоналу в банках залежить як від зовнішніх, так і від внутрішніх факторів [9].

Система мотивації банківського персоналу є ключовим фактором, що впливає на продуктивність, ефективність та задоволеність роботою працівників. Загальну схему системи мотивації персоналу наведемо на рис.1.4.

Сучасні системи мотивації ефективно розробляються та впроваджуються провідними банківськими установами завдяки наявності висококваліфікованого

персоналу, включаючи як ТОП-менеджмент, так і працівників на всіх рівнях, від касирів до начальників відділів. Аналізуючи існуючі системи мотивації в цих установах, можна стверджувати, що всі вони мають спільну рису – креативний підхід до вибору стимулів. Завдяки цьому підходу, банки можуть ефективно мотивувати своїх працівників і підвищувати загальну продуктивність [29].



Рисунок 1.4 – Система мотивації банківського персоналу

Джерело: розроблено автором за даними [15;16;37;48]

Варто відзначити, що в банках праця носить колективний характер, де результати роботи кожного працівника складають загальну картину. Тому важливо, щоб кожен працівник відчував себе частиною колективу і розумів, що його добробут залежить від фінансового стану та репутації банку, в якому він працює.

Менеджери повинні створювати систему мотивації так, щоб максимально залучити працівників до роботи та розвитку банку. Важливо, щоб винагорода в більшій мірі залежала від результатів праці, а не лише від посади чи стажу роботи.

Якщо ця умова буде порушена, працівники зосередяться на кар'єрному зростанні та завоюванні авторитету, що не обов'язково сприятиме ефективній роботі [9, с.213].

Ще однією особливістю роботи в банку є те, що, попри наявність певних регламентів, клієнтська база залишається нестабільною, а попит на банківські продукти постійно змінюється. Це слід враховувати при визначенні обсягів робіт і встановленні реальних, досяжних завдань. Завдання мають відповідати цілям банківської установи і базуватися на чітких цілях, а не на спонтанних рішеннях керівництва. Між працівниками та керівництвом не повинно бути великої дистанції, незалежно від посад. Регулярні комунікації необхідні для обміну думками та ідеями, а також для обговорення будь-яких питань, що виникають у процесі роботи [9, с.214].

Зарубіжний досвід реалізації систем мотивації праці у банківській сфері в умовах фінансової кризи представлений у дод. Б. Більшість дослідників, які вивчають зарубіжні системи мотивації персоналу, рекомендують для України поєднання елементів німецької, англійської та французької моделей. Французька модель має значні переваги, оскільки дозволяє підприємствам легше переносити кон'юктурні коливання, що є надзвичайно важливим для українських компаній. Однак варто зауважити, що ця модель ефективна переважно на великих підприємствах. Крім того, поєднання з елементами німецької та англійської моделей може забезпечити гнучкість та стійкість мотиваційної системи, адаптуючи її до специфічних умов українського бізнес-середовища [29].

Отже, ефективність діяльності банку безпосередньо залежить від професійних компетенцій його працівників. Для досягнення високого рівня мотивації необхідно використовувати різні форми мотивації та збалансовувати їх, враховуючи потреби працівників і цілі організації. Мотивація працівників банку є ключовим фактором для підвищення ефективності та конкурентоспроможності банків. При цьому враховується специфіка банківської діяльності, яка характеризується колективною працею, ризиками, динамікою і складністю процесів, високим ступенем відповідальності, інтелектуальними вимогами та внутрішньою спеціалізацією. Важливо приділяти велику увагу навчанню

працівників, участі у тренінгах, круглих столах та відрядженням для обміну досвідом з іншими країнами. Це покращить знання та підвищить кваліфікацію працівників. Отже, успіх банку залежить від мудрості керівництва та його рішень, оскільки особистий приклад керівника також є потужним мотиватором.

1.3 Методичні засади оцінювання ефективності мотивації персоналу підприємства

Оцінювання ефективності мотивації персоналу є важливим завданням кадрової політики, оскільки вона допомагає визначити рівень зацікавленості працівників у досягненні встановлених цілей. Види оцінки ефективності системи мотивації персоналу залежать від стадії їх залучення в робочий процес наведені на рис.1.5.

Первинна оцінка допомагає визначити рівень зацікавленості працівника та його готовність до ефективної роботи, виявляючи перспективних кандидатів. Вторинна оцінка проводиться для оцінки інтересу працівника у досягненні цілей підприємства, його кар'єрному зростанні та професійному розвитку. Цей етап характеризує ефективність або неефективність поточної системи мотивації, що дозволяє оптимізувати управління персоналом [11, с.180].



Рисунок 1.5 – Види оцінювання мотивації

Джерело: розроблено автором за даними [11, с.180]

Ефективність системи мотивації праці можна оцінювати як з економічної, так і з соціальної точки зору. Універсальної методики для оцінювання ефективності

системи мотивації та стимулювання персоналу не існує. Зазвичай рекомендується використовувати різноманітні відносні та абсолютні показники, аналіз яких у динаміці дозволяє робити висновки про підвищення або зниження ефективності поточної системи мотивації та стимулювання, а також ефективності внесених змін [27].

Розглянемо ключові характеристики соціальної та економічної ефективності, що дозволяють оцінити досягнення цілей мотиваційної системи в дод. В. Проаналізуємо аспекти соціальної ефективності системи мотивації праці, зокрема структуру трудової мотивації та рівень задоволеності від роботи. Задоволеність від роботи представляє собою складний показник, який включає оцінювання таких аспектів, як сама робота (професія), умови праці, організаційна культура, система винагород та можливості для розвитку [21].

Основним показником успішності у сфері соціальної ефективності є задоволеність персоналу від системи мотивації на роботі. Ці показники направлені на те, щоб впливати на досягнення економічної ефективності підприємства. Однак соціальний вплив складно виміряти в грошовому виразі, так само як і точно визначити його кількісний вплив на досягнення економічних показників.

Задоволеність роботою має значний вплив на економічну ефективність через мобільність кадрів. Якщо працівник незадоволений і не мобільний, він, залишаючись на роботі, може знижувати продуктивність і результативність своєї праці. Рішення про зайнятість значно впливають такі чинники задоволеності роботою, як розмір заробітної плати, умови праці і характеристики робочого місця, зокрема можливості для розвитку, професійного зростання та кар'єрних перспектив [35].

У процесі дослідження задоволеності працею використовуються різні методики та розрахунки індексів, що дозволяють кількісно оцінити загальний рівень задоволеності та визначити його за різними факторами для всього персоналу та окремих соціально-демографічних, професійних та кваліфікаційних груп. Це надає можливість управлінцям з людських ресурсів та керівникам підприємства

визначити, на які аспекти потрібно звернути увагу, а також які зміни в системі мотивації та стимулювання праці є необхідними [16].

Зауважимо, що рівень мотивації персоналу з економічної точки зору аналізують за допомогою показників продуктивності праці (виробіток і трудомісткість) [2].

Формула розрахунку виробітку (наведена нижче):

$$B = \frac{Q}{T} \quad (1.1)$$

де Q – обсяг виробленої продукції (наданих послуг) в грошовому еквіваленті або натуральних показниках, таких як тон, кг, літрів тощо;

T – витрати робочого дня для виробництва продукції (надання послуг).

Трудомісткість - це міра часу, зусиль та ресурсів, необхідних для виконання конкретної роботи, завдання чи процесу. Це поняття часто використовується для оцінки обсягу трудових ресурсів, які потрібні для виконання певних завдань або проектів.

Також, для оцінювання економічної ефективності мотивації персоналу використовують показники рентабельності:

- рентабельність праці вимірює ефективність використання праці робітниками і є результатом відношення виробленої продукції або послуг до витрат на працю (зарплати, соціальних виплат тощо);
- операційна рентабельність (відображає відношення чистого доходу підприємства (прибутку від операцій) до витрат на операційну діяльність, включаючи заробітну плату і витрати на управління персоналом;
- рентабельність капіталу вимірює дохідність капіталу, інвестованого в підприємство або проект. Він враховує чистий прибуток, отриманий після вирахування витрат на операційну діяльність і обслуговування боргу, відносно вартості капіталу, вкладеного в підприємство [19].

Ці показники допомагають оцінити, наскільки ефективно мотиваційні програми підвищують ефективність використання людських ресурсів і сприяють досягненню фінансових цілей підприємства

Важливо відзначити, що не існує однозначно затвердженої загальноприйнятої методики для оцінювання мотивації працівників. Аналіз не є самою метою, а є інструментом, що допомагає ухвалювати рішення щодо збереження або зміни існуючих підходів до впливу на поведінку персоналу. Цей аналіз має охоплювати як новоприйнятих працівників, так і тих, що працюють на підприємстві тривалий час [7].

Для оцінки ефективності системи мотивації проводяться такі дії:

1. Вивчають інтереси та задоволеність роботою працівників.
2. Визначають найбільш перспективні категорії працівників, які потребують інвестицій.
3. Оцінюють зацікавленість працівників у втіленні планів компанії, кар'єрному зростанні та особистому розвитку.
4. Визначають ефективність використання наявних заходів заохочення.
5. Оцінюють загальну ефективність управління людськими ресурсами [30].

Основна мета таких заходів полягає у встановленні відповідності застосовуваних у компанії підходів до стимулювання та виконання стратегічних планів. Під час оцінки ефективності системи мотивації важливо розглянути різні аспекти, такі як охоплення кадрового складу мотиваційними схемами, розподіл винагороди серед працівників, об'єктивність критеріїв оцінки працівників на різних рівнях, ефективність заходів для працівників, справедливості системи, наявності інформації про систему мотивації серед працівників, та періодичності преміювання й об'єктивності критеріїв його проведення [30].

Після аналізу результатів проведеної перевірки вносяться корективи до системи стимулювання. Після впровадження здійснюється нова оцінка, щоб визначити ступінь досягнення цілей, і при необхідності вносяться додаткові зміни. Оцінка проводиться регулярно і має циклічний характер для забезпечення постійного вдосконалення системи стимулювання [43].

В діловому обороті не існує загальноприйнятого комплексу методів оцінки системи мотивації персоналу. Кожна компанія самотійно визначає, які

дослідницькі підходи буде використовувати. В дод. Г наведемо методи аналізу системи мотивації персоналу

Зазначені підходи можуть застосовуватись як окремо, так і в комбінації один з одним. Однак завжди важливо визначати загальні витрати на мотиваційну політику і оцінювати фінансовий результат від цих інвестицій. Кожному критерію системи мотивації може найкраще підходити певний метод аналізу, який дозволяє досягнути найбільш ефективних результатів [6].

Основними критеріями оцінки ефективності системи мотивації банківського персоналу є:

1. Відповідність банківській стратегії. Система мотивації повинна бути узгоджена зі стратегією банку, сприяючи досягненню його довгострокових і короткострокових цілей.

2. Безпосередній зв'язок із трудовою діяльністю. Мотиваційні заходи мають бути тісно пов'язані з трудовою діяльністю, її складністю та важливістю, що підвищує значущість виконуваної роботи для працівника.

3. Відповідність очікуванням працівників. Система мотивації повинна відповідати очікуванням працівників, забезпечуючи справедливу винагороду за їхні зусилля та досягнення.

4. Врахування індивідуальних потреб кожного працівника. Індивідуальні потреби та преференції кожного працівника мають бути враховані, що дозволяє персоналізувати мотиваційні стимули.

5. Гнучкість та можливість удосконалення. Система мотивації повинна бути гнучкою і здатною адаптуватися до змін як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність банку.

6. Виваженість та комплексність під час розроблення. Підхід до розроблення системи мотивації має бути всебічним та збалансованим, включаючи різні аспекти мотивації та забезпечуючи комплексний вплив на працівників.

Ці критерії допомагають створити ефективну систему мотивації, яка сприяє підвищенню продуктивності праці, задоволеності працівників та загальної ефективності банку [9, с.213].

Розглянемо ознаки неефективної системи мотивації персоналу на рис.1.6.



Рисунок 1.6 – Ознаки неефективної системи мотивації персоналу

Джерело: розроблено автором за даними [20]

Наведений на рис.1.6 список ознак не є вичерпним. Під час аналізу можуть виявитися інші факти, які свідчать про недоліки у політиці компанії. Після виявлення цих маркерів важливо встановити їх причини і розробити заходи для їх коригування.

Отже, оцінювання персоналу може проводитись різними методами, залежно від мети оцінювання. Методи оцінювання ефективності мотивації персоналу поділяються на первинні та вторинні, а також виділяють економічну та соціальну ефективність мотивації персоналу. Для вибору методів оцінювання та точної інтерпретації результатів дослідження необхідно враховувати критерії оцінки, які є специфічними для різних видів діяльності підприємств. За результатами проведеного оцінювання визначаються напрямки удосконалення мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

2.1 Аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності АТ «Універсал банк»

АТ «Універсал банк» був створений в 1994 році, головний офіс розміщений в м. Київ. АТ «Універсал банк» пропонує широкий спектр послуг фізичним і юридичним особам, а стратегічним напрямком роботи є якісне обслуговування українського бізнесу. Код за ЄДРПОУ: 21133352. Основний вид діяльності банку за КВЕД: 64.19 Інші види грошового посередництва.

АТ «Універсал Банк» є членом Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, що забезпечує захист коштів клієнтів. Банк також має високий довгостроковий кредитний рейтинг з оцінкою «uaAAA» за версією агентства «Кредит Рейтинг», що свідчить про його надійність та стабільність на фінансовому ринку.

Діяльність банку направлена на утримання лідерських позиції серед цифрових банків України, акцентуючи увагу на інноваціях у галузі інформаційних і діджитал-технологій. Він пропонує клієнтам широкий асортимент цифрових рішень, включаючи унікальний мобільний банкінг в Україні, безконтактні платежі, дистанційну реєстрацію та ідентифікацію через сервіси «Дія», Bank ID та БКІ, а також можливості для купівлі страхових полісів, валютних операцій, відкриття різних типів карток (дитячих, валютних та соціальних, таких як «Підтримка»), рахунку фізичної особи-підприємця, послуги накопичення коштів і кредитування, вигідні cash-back пропозиції, інноваційні варіанти Інтернет-еквайрингу (QR) та оплати послуг (сервіс «Ресторани»). Щоб відповідати потребам клієнтів, банк регулярно оновлює та розширює функціонал своїх мобільних додатків.

Основні напрямки діяльності АТ «Універсал банк» наведено на рис 2.1.



Рисунок 2.1 – Основні напрямки діяльності АТ «Універсал банк»

Джерело: побудовано автором за даними [32]

АТ «Універсал Банк» реалізовує свою діяльність у співпраці з контрагентами з різних секторів економіки, такими як банки, небанківські фінансові установи, підприємства різних форм власності та фізичні особи. Для забезпечення високоякісного обслуговування клієнтів і оперативного виконання їхніх доручень, банк підтримує кореспондентські відносини з іншими українськими та іноземними банками. Ці відносини дозволяють ефективно здійснювати обслуговування як резидентів, так і нерезидентів.

Компанія успішно закріпила свої позиції на ринку України, зокрема завдяки проєкту «Монобанк», який є роздрібним продуктом АТ «Універсал Банк» і був створений у співпраці з командою Fintech Band. monobank пропонує клієнтам широкий спектр послуг, таких як випуск кредитних карток, відкриття депозитів, а також інші банківські послуги. Важливим фактором успіху є зручний мобільний додаток, який забезпечує просте та ефективне управління фінансами. Важливо відзначити, що monobank працює виключно через мобільні пристрої, що відповідає сучасним тенденціям цифрового банкінгу, надаючи користувачам доступ до всіх функцій банку без необхідності відвідування фізичних відділень.

Розвиток проєкту «Монобанк» є одним із основних напрямів діяльності АТ «Універсал Банк». «Монобанк» пропонує роздрібним клієнтам банку розгалужену лінійку продуктів: «Кредит на картку», «Покупка частинами», депозит он-лайн, випуск іменних та валютних платіжних карток тощо.

АТ «Універсал банк» має відділення у містах Київ, Львів, Дніпро, станом на 31.12.2024 року у банка всього 14 відділень. АТ «Універсал банк» є частиною TAS Group. Місія, бачення та цінності банку наведені на рис.2.2.

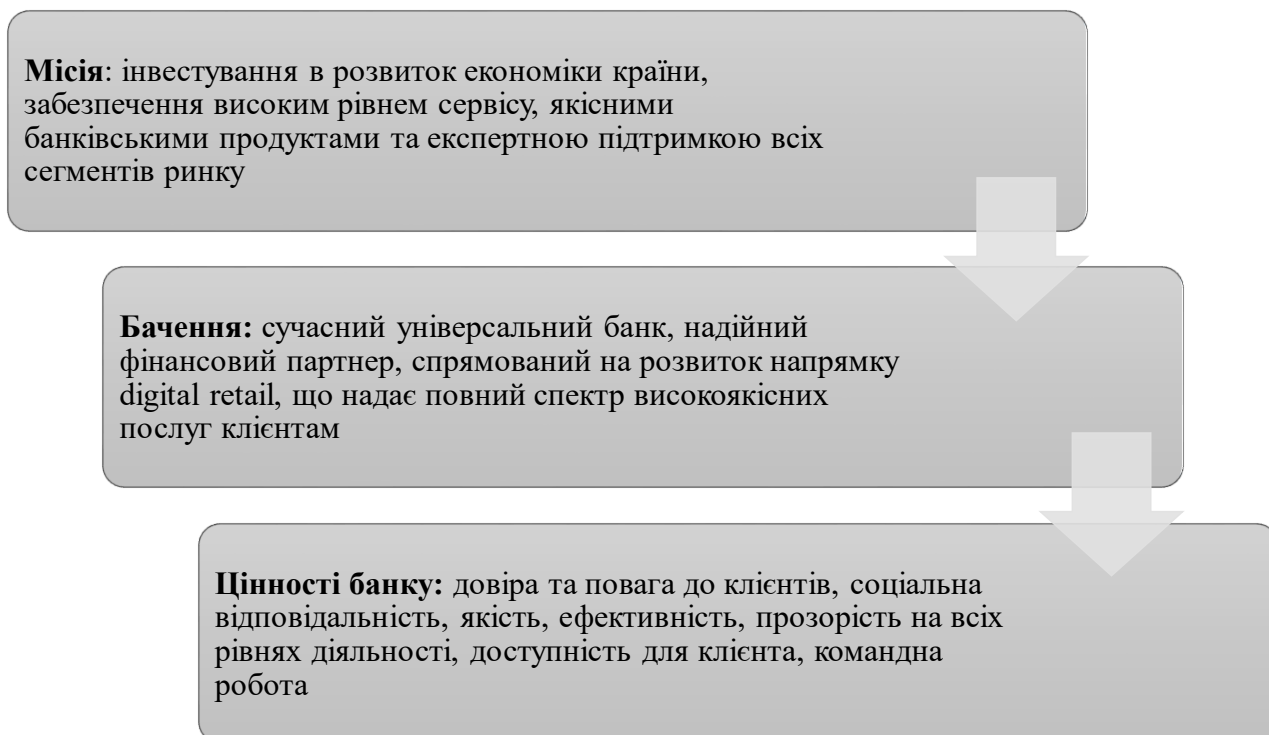


Рисунок 2.2 – Місія, бачення, цінності АТ «Універсал банк»

Джерело: побудовано автором за даними [32]

У своїй діяльності АТ «Універсал банк» керується такими нормативно-правовими актами:

- Законом України «Про банки і банківську діяльність» № 2121-III від 07.12.2000 р. (із змінами та доповненнями);
- Законом України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» № 1702-VII від 14.10.2014 р. (із змінами та доповненнями);
- Положенням «Про здійснення банками фінансового моніторингу», затвердженим постановою Правління Національного банку України № 417 від 26.06.2015 р. (із змінами та доповненнями);
- Поясненнями НБУ до Положення № 654 «Про Санкції»;
- Груповими політиками та процедурами.

Єдиним власником акцій банку є компанія SILVERECO LIMITED, яка одноосібно здійснює всі повноваження Загальних Зборів Акціонерів. Організаційну структуру управління банком наведено у додатку Д.

Для ефективного функціонування АТ «Універсал Банк» було створено складну управлінську структуру. Структура банку охоплює корпоративний, регіональний рівні, з головним офісом на вершині. Головний офіс включає в себе вищий керівничий склад, центральні служби та інші підрозділи, що забезпечують загальну ефективність банківської системи.

Організаційна структура управління АТ «Універсал Банк» є вертикально інтегрованою, що забезпечує чіткий розподіл функцій між рівнями управління. Загальні Збори Акціонерів є вищим органом, що приймає ключові стратегічні рішення, зокрема щодо призначення Наглядової Ради та затвердження фінансових звітів. Наглядова Рада здійснює нагляд за діяльністю Правління, перевіряє фінансові документи та звіти, а також захищає інтереси акціонерів, вкладників і кредиторів. Правління – це виконавчий орган, відповідальний за поточну діяльність банку та реалізацію його стратегії. До складу Правління входять Голова, заступники

та члени Правління. Фінансовий департамент відповідає за управління фінансами банку, складання бюджету, фінансовий аналіз та звітність. Департамент ризик-менеджменту контролює та аналізує ризики банку, вживаючи заходів для їх мінімізації. Департамент фінансового моніторингу забезпечує відповідність банку законодавчим вимогам щодо боротьби з відмиванням коштів та фінансуванням тероризму. Відділ контролю та внутрішнього аудиту здійснює внутрішній аудит діяльності банку для забезпечення його прозорості та ефективності. Департамент по роботі з персоналом займається управлінням персоналом, відбором кадрів та їхньою мотивацією. IT-відділ відповідає за технічну підтримку та розвиток інформаційних систем банку. Юридичний департамент надає правову підтримку, відповідає за відповідність діяльності банку законодавчим вимогам. Маркетинговий департамент займається просуванням банківських продуктів та послуг, аналізом ринку та управлінням брендом

Основні фінансові результати діяльності АТ «Універсал банк» за 2021-2023 роки наведено в табл. 2.1.

Протягом 2021-2023 років спостерігається приріст активів, зобов'язань та власного капіталу комерційного банку. Сума активів зростала в 2022 році на 50,31% та в 2023 році на 53,6%, а за весь період темп росту склав 130,87%. Зростання активів обумовлене зростанням попиту на кредити через зниження платоспроможності населення. Зобов'язання банку зростали в 2022 році на 52,08% та в 50,32%, а за весь період на 128,62%, тобто підприємство залучило менше грошових коштів, ніж видало кредитів (депозитні ставки для населення не високі, а тому попит на них падає).

Власний капітал банку виріс в 2022 році на 36,87% та в 2023 році на 81,11% та склав 16 669 005 тис.грн. Кошти клієнтів в зобов'язаннях банку зростали в 2022 році на 62,28% та в 2023 році на 56,11%. Кредити та аванси клієнтам в 2022 році зростали на 34,66% та в 2023 році на 40,2%. Грошові кошти та їх еквіваленти вирости в 2022 році на 21,28% та в 2023 році на 87,81%.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансових результатів діяльності АТ «Універсал банк» за 2021-2023 роки, тис.грн.

Показник	Роки			Відхилення, асб.			Відхилення, відн.		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Показники звіту про фінансовий стан комерційного банку									
Активи	57 587 717	86 559 232	132 951 863	28 971 515	46 392 631	75 364 146	50,31%	53,60%	130,87%
Зобов'язання	50 863 410	77 355 432	116 282 857	26 492 022	38 927 425	65 419 447	52,08%	50,32%	128,62%
Власний капітал	6 724 307	9 203 800	16 669 005	2 479 493	7 465 205	9 944 698	36,87%	81,11%	147,89%
Кошти клієнтів	42 773 788	69 412 909	108 360 708	26 639 121	38 947 799	65 586 920	62,28%	56,11%	153,33%
Кредити та аванси клієнтам	17 876 206	24 071 665	33 747 345	6 195 459	9 675 680	15 871 139	34,66%	40,20%	88,78%
Грошові кошти та їх еквіваленти	6 356 498	19 723 002	37 042 279	13 366 504	17 319 277	30 685 781	210,28%	87,81%	482,75%
Показники звіту про прибуток або збиток комерційного банку									
Відсоткові доходи банку	7 056 733	10 055 313	13 227 657	2 998 580	3 172 344	6 170 924	42,49%	31,55%	87,45%
Відсоткові витрати	1 873 973	1 569 240	1 728 888	-304 733	159 648	-145 085	-16,26%	10,17%	-7,74%
Чистий відсотковий дохід	5 182 760	8 486 073	11 498 769	3 303 313	3 012 696	6 316 009	63,74%	35,50%	121,87%
Комісійні доходи	4 487 361	4 247 158	6 073 879	-240 203	1 826 721	1 586 518	-5,35%	43,01%	35,36%
Комісійні витрати	3 061 351	4 868 503	7 056 201	1 807 152	2 187 698	3 994 850	59,03%	44,94%	130,49%
Чистий комісійний дохід	1 426 010	-621 345	-982 323	-2 047 355	-360 978	-2 408 333	-143,57%	58,10%	-168,89%
Чистий прибуток	3 072 211	2 158 814	3 297 954	-913 397	1 139 140	225 743	-29,73%	52,77%	7,35%

Джерело: розраховано автором за фінансовими звітами АТ «Універсал банк»

В 2022 році банк отримав відсоткових доходів на 42,49%, тоді як відсоткові витрат скоротились на 16,26%, а в 2023 році відсоткові доходи виросли на 87,45% та відсоткові витрати на 10,17%. Чистий відсотковий дохід виріс в 2022 році на 63,74% та в 2023 році на 35,5%.

Комісійні доходи в 2022 році скоротились на 5,35% та в 2023 році зросли на 43,01%, комісійні витрати зросли в 2022 році на 59,03% та в 2023 році на 44,94%. Чистий комісійний дохід, через таку динаміку, за 2 роки знизився на 168,89%. Чистий прибуток банку зменшився в 2022 році на 29,73% через зниження комісійних доходів та в 2023 виріс на 52,77%.

Станом в АТ «Універсал банк» на 31.12.2023 року в банку працює 2402 працівників. Розглянемо загальні характеристики персоналу банку. Гендерну структуру персоналу банку наведемо на рис.2.3.

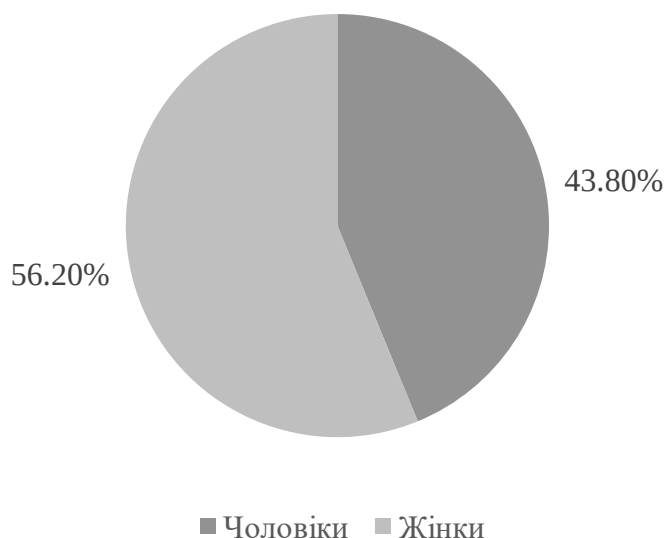


Рисунок 2.3 – Гендерна структура персоналу АТ «Універсал банк» станом на 31.12.2023 року, %

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Універсал банк»

Як бачимо, в банку працює 56,2% жінок та 43,8% чоловіків. Майже рівний розподіл пояснюється тим, що професія банківського працівника популярна як у жінок, так і у чоловіків.

На рис.2.4 наведемо структуру персоналу АТ «Універсал банк» за віком

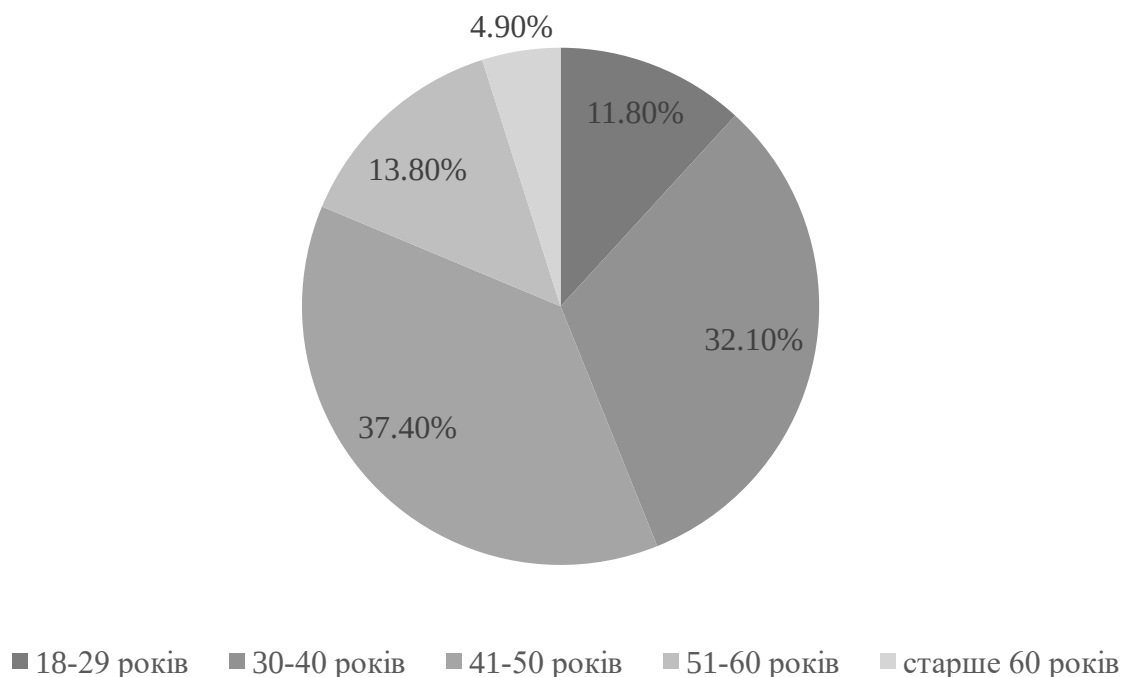


Рисунок 2.4 – Структура персоналу АТ «Універсал банк» за віком станом на 31.12.2023 року, %

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Універсал банк»

Як бачимо, в банку працює більшість працівників віком 41-50 років (37,4%), а найменше працівників віком старше 60 років (4,9%) та молодше 30 років (11,8%) і у віці 51-60 років (13,8%). Досить мала частка персоналу у віці старше 60 років пояснюється тим, що частина персоналу виходить на пенсію, а також політикою наймання персоналу (перевага віддається кандидатам до 40 років). Середній вік працівників банку складає 38 років.

Розглянемо структуру персоналу за стажем роботи в банку (рис.2.5).

Як бачимо, найбільша частка персоналу – 31,45%, працює в банку до 3 років, що пов'язано з тим, що не всі люди витримують напружений графік роботи та можуть працювати з клієнтами. Значна частка персоналу працює в банку від 3 до 6 років (27,9%) та від 7 до 10 років – 18,67%, від 11 до 15 років працює 13,58% персоналу та більше 15 років – 8,4% працівників (переважно, ці працівники відносяться до апарату управління та займають певну посаду в банку).

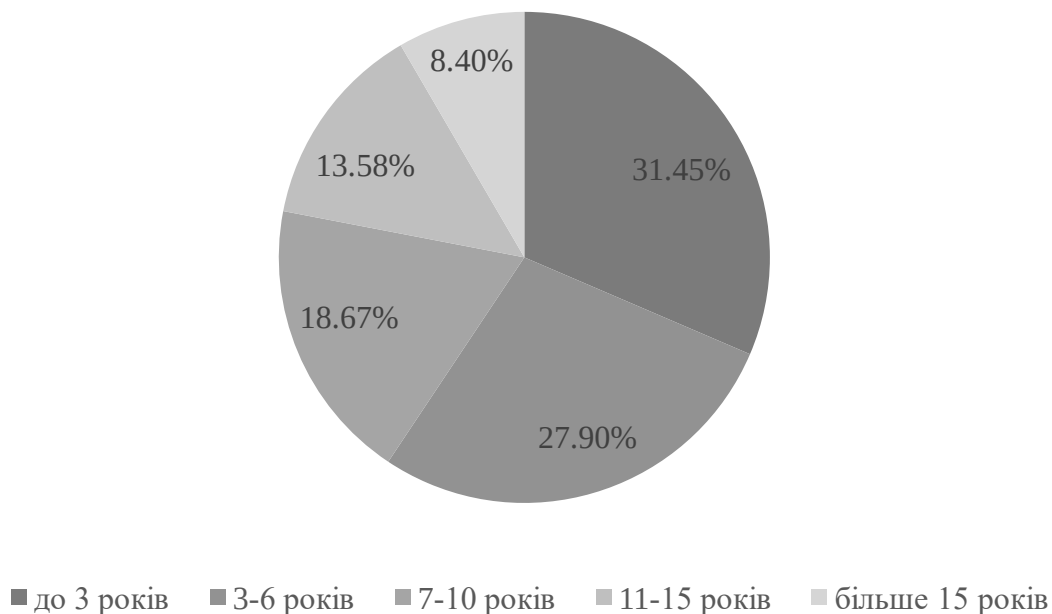


Рисунок 2.5 – Структура персоналу АТ «Універсал банк» за стажем роботи в банку на 31.12.2023 року, %

Джерело: побудовано автором за даними АТ «Універсал банк»

Проаналізуємо структуру персоналу АТ «Універсал банк» за рівнем освіти на рис.2.6.

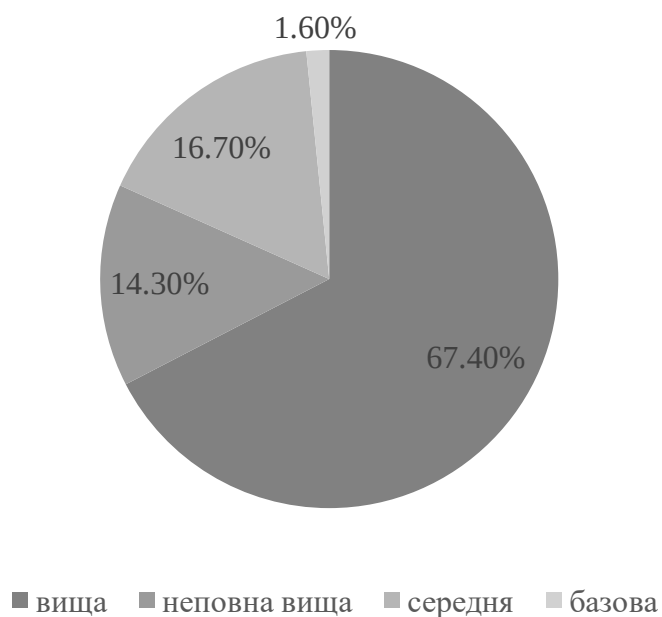


Рисунок 2.6 – Структура персоналу АТ «Універсал банк» за рівнем освіти на 31.12.2023 року, %

Джерело: побудовано автором за даними АТ «Універсал банк»

Як бачимо, 67,4% працівників має вищу освіту, так як робота в банку вимагає спеціальних знань та високого рівня інтелекту. Працівників з неповною вищою освітою 14,3% (переважно, це працівники, які в процесі навчання в ЗВО, а на даний час мають диплом технікуму чи навчаються на 2-3 курсі інституту), персоналу з середньою освітою 16,7% та з базовою 1,6% (працівники охорони банку, технічний персонал).

Отже, АТ «Універсал банк» надає широкий перелік банківських послуг, має 14 відділень в містах Київ, Львів, Дніпро. При цьому, основним напрямком діяльності є розвиток проєкту «Монобанк». Банк має ефективну структуру управління. Банк має гарні фінансові результати роботи в 2021-2023 роках, за цей період чистий прибуток виріс на 7,35%. На підприємстві працює 2402 працівника, серед них 56,2% жінок, середній вік працівників 38 років, при цьому, 68,55% працюють в банку 3 та більше роки, а 67,4% мають повну вищу освіту. На діяльність банку в цілому та мотивацію персоналу вплило і введення воєнного стану в країні через початок повномасштабного вторгнення РФ. Так як робота в умовах війни пов'язана зі стресами, то для частини працівників було введено гнучкий графік роботи, а також було забезпечено укриття для офісного персоналу.

2.2 Аналіз механізму мотивування працівників підприємства

Основними цілями АТ «Універсал банк» є адаптація кадрової політики до стратегічних пріоритетів його розвитку, створення сучасної та ефективної моделі управління персоналом, формування згуртованого колективу висококваліфікованих і ініціативних працівників, підвищення рівня залученості та лояльності працівників, а також зменшення плинності кадрів.

АТ «Універсал банк» акцентує увагу на тому, що персонал є його ключовим ресурсом і приділяє управлінню персоналом значну увагу.

Організаційна структура департаменту по роботі з персоналом наведена на рис.2.7. Управління з компенсацій, пільг та оплати праці персоналу відповідає за розроблення та впровадження політик щодо зарплат, пільг і бонусів, забезпечуючи справедливу і конкурентоспроможну компенсацію для працівників.



Рисунок 2.7 – Організаційна структура департаменту по роботі з персоналом АТ «Універсал банк»

Джерело: побудовано автором за даними [32]

Управління з організаційного розвитку та адміністрування персоналу займається вдосконаленням організаційної структури та процесів, а також адмініструванням внутрішніх процедур, що забезпечують ефективність управлінських функцій і робочих процесів. Управління з підбору персоналу відповідає за пошук, підбір та наймання нових працівників, забезпечуючи відповідність кандидатів вимогам банку та сприяючи формуванню ефективної команди. Управління навчання та розвитку персоналу організовує та проводить навчання, тренінги і програми розвитку для працівників, що дозволяє підвищити їх професійні навички та досягти корпоративних цілей.

Комплексний підхід до управління персоналом АТ «Універсал банк» ґрунтується на таких ключових принципах (рис.2.8).

Мотивація персоналу на підприємстві здійснюється за допомогою економічних та неекономічних методів. Ключові функції управління персоналом виконує департамент по роботі з персоналом, який складається з 4 відділів, кожен з яких забезпечує певні аспекти мотивації персоналу.

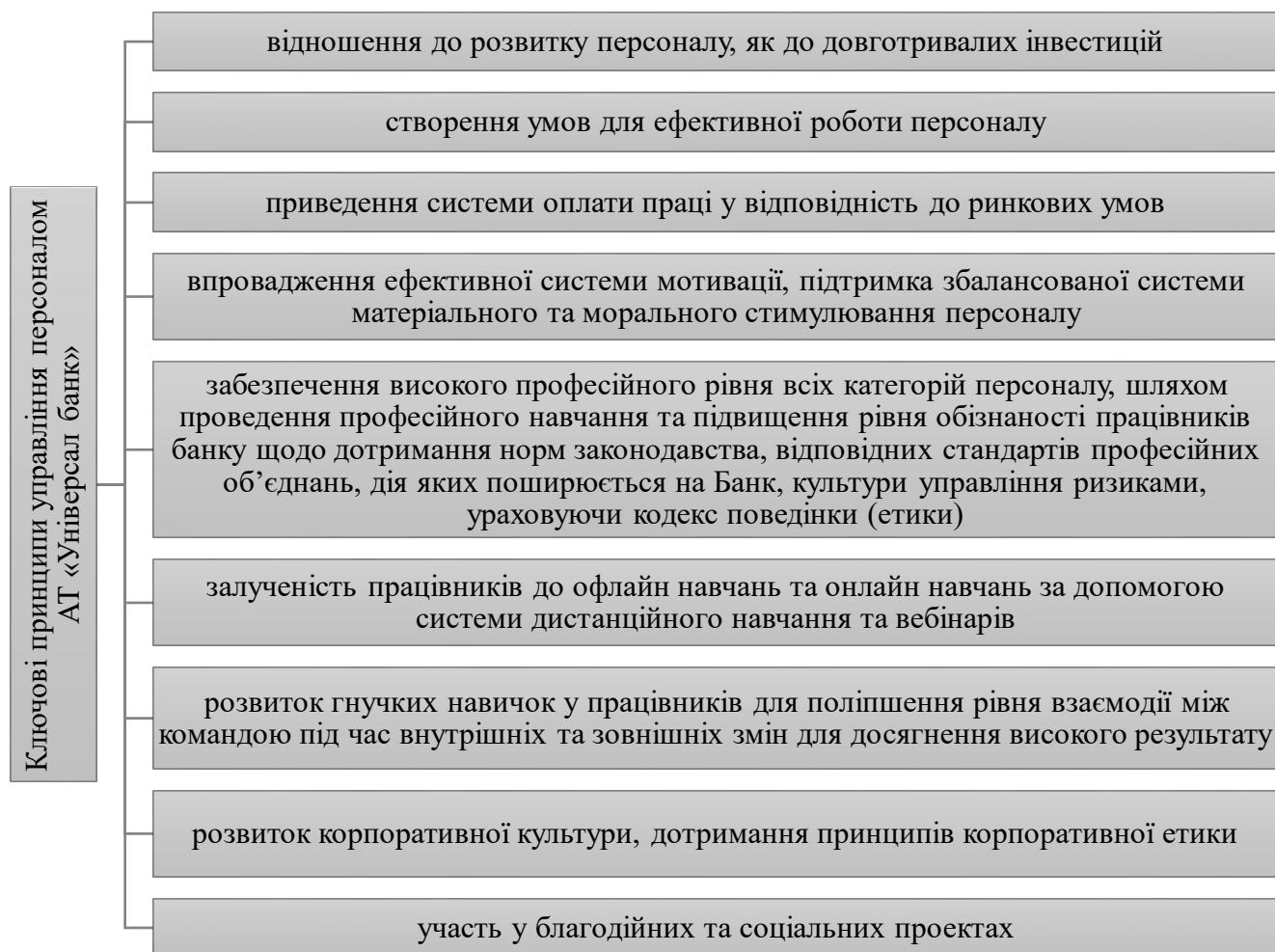


Рисунок 2.8 – Ключові принципи управління персоналом АТ «Універсал банк»

Джерело: побудовано автором за даними [32]

Управління з компенсацій, пільг та оплати праці персоналу відповідає за розроблення та впровадження системи компенсацій, що включає базову зарплату, бонуси, премії та інші пільги. Відділ займається формуванням фонду оплати праці та визначенням бонусів та доплат для різних категорій персоналу.

Управління з організаційного розвитку та адміністрування персоналу фокусується на оптимізації організаційної структури та впровадженні нових організаційних процесів для підвищення ефективності роботи та забезпечення прозорості в управлінні. Відділ займається (разом з керівництвом) розробленням і впровадженням чітких робочих процедур, організацією структурних змін для

покращення робочого середовища, забезпечує внутрішні комунікації та регулярні опитування працівників для виявлення їх потреб та очікувань.

Управління з підбору персоналу забезпечує наймання кандидатів, які найбільш відповідають корпоративній культурі та цінностям банку, що сприяє підвищенню загального рівня задоволеності та ефективності. Відділ займається впровадженням професійних критеріїв відбору, проведенням співбесід, оцінкою навичок і відповідності кандидатів корпоративним цінностям, а також розробленням стратегій для залучення талановитих фахівців.

Управління навчання та розвитку персоналу організовує навчальні програми і тренінги, що сприяють професійному розвитку і кар'єрному зростанню працівників. Відділ проводить або організовує тренінги, семінари, курси з підвищення кваліфікації, створює індивідуальні плани розвитку кар'єри і моніторить успішність та відгуки від учасників навчальних заходів, що допомагає підтримувати високу кваліфікацію і мотивацію працівників.

Мотивація персоналу АТ «Універсал банк» регулюється такими внутрішніми нормативними документами:

- Положення про винагороду працівників АТ «Універсал банк»;
- Політика винагороди АТ «Універсал банк»;
- Положення про медичне страхування працівників АТ «Універсал банк»;
- Положення про навчання та розвиток персоналу в АТ «Універсал банк».

Розглянемо порядок та принципи застосування матеріальних стимулів в банку.

Політика винагород АТ «Універсал банк» є внутрішнім регулятивним документом Банку, що встановлює загальні принципи, підходи та механізми ухвалення рішень у сфері оплати праці як для працівників, так і для членів Наглядової Ради. Цей документ визначає процедуру ідентифікації працівників, чия діяльність може суттєво впливати на ризики, пов'язані з функціонуванням Банку. Основні положення та правила нарахування заробітної плати працівникам регулюються відповідним Положенням про винагороди АТ «Універсал банк».

Заробітна плата працівників АТ «Універсал банк» складається з основної, додаткової та інших заохочувальних і компенсаційних виплат. До основної зарплати входить оплата праці висококваліфікованих працівників, а також компенсація за час у відрядженнях. Додаткова зарплата включає доплати за суміщення посад, розширення обсягу робіт, високу інтенсивність праці, а також премії, оплати за роботу в понаднормовий час і святкові дні. Виплачуються компенсації за затримки виплат, оплачується невідпрацьований час, зокрема відпустки, навчальні та творчі відпустки, а також інші пільги, передбачені законодавством України.

Заробітна плата за роботу в нічний час (з 22:00 до 06:00) оплачується за підвищеною ставкою, щонайменше на 20% більше тарифної ставки за кожну годину. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати включають: річну винагороду за підсумками роботи, премії за виконання важливих та особливо значущих завдань (зокрема, за реалізацію проєктів), а також одноразові заохочення, які не залежать від конкретних результатів праці, такі як винагороди до ювілейних або пам'ятних дат, як у грошовій, так і в натуральній формі.

У АТ «Універсал банк» використовуються такі форми оплати праці: погодинна, комбінована погодинно-відрядна та відрядна. Погодинна форма передбачає виплату заробітної плати у вигляді місячного посадового окладу (тарифної ставки), яка залежить від фактично відпрацьованих годин. Комбінована погодинно-відрядна форма оплати поєднує елементи погодинної та відрядної форм, при цьому зарплата складається з постійної частини (оклад) і змінної, яка залежить від обсягу виконаних робіт. За результатами підсумкової оцінки ефективності, працівники мають право на змінну винагороду. Наприклад, за підсумкової оцінки від 3 до 5 балів, премія складає один оклад, від 2 до 2,9 балів – 0,9 окладу. Якщо оцінка нижча за 2 бали, змінна винагорода не нараховується.

Динаміка середньої заробітної плати персоналу АТ «Універсал банк» в 2021-2023 роках наведена на рис. 2.9.

З рис.2.9 бачимо, що середня заробітна плата в банку досить висока, в 2021 році вона складала 30092 грн., а в 2023 році зросла до рівня 37846 грн. При цьому, в 2021-2022 роках рівень заробітної плати був вищим, ніж в середньому в

банківській сфері, а в 2023 році він був майже рівний середньому, що знижує можливості утримання професійного персоналу.

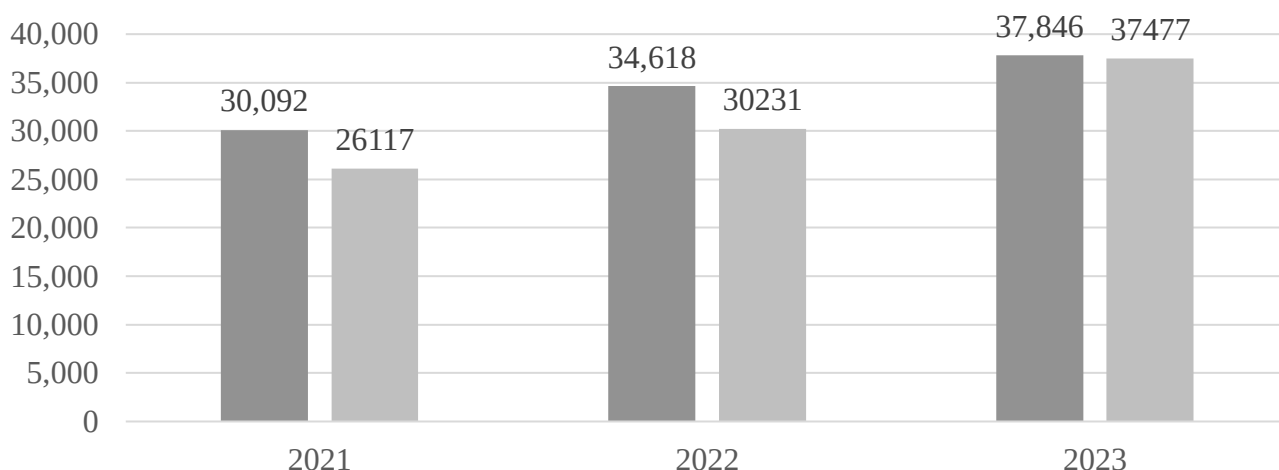


Рисунок 2.9 – Динаміка середньої заробітної плати персоналу АТ «Універсал банк» та в банківській сфері України в 2021-2023 роках, грн.

Джерело: розраховано автором за фінансовими звітами АТ «Універсал банк» та [39]

Для визначення впливу додаткових виплат на мотивацію персоналу проаналізуємо структуру фонду оплати праці АТ «Універсал банк» за 2021-2023 роках (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Структура фонду оплати праці АТ «Універсал банк» за 2021-2023 роки, %

Показник	Роки / питома вага, %			Відхилення, 2023/2021
	2021	2022	2023	
1. Основна заробітна плата	66,86	69,2	67,38	0,52
2. Додаткова заробітна плата – всього	21,36	19,5	21,38	0,02
у тому числі:	14,58	13,72	15,4	0,82
– надбавки та доплати (за суміщення, понаднормову роботу тощо)				
– премії за результати діяльності	6,78	5,78	5,98	-0,8
3. Інші надбавки – всього	11,78	11,3	11,24	-0,54
у тому числі:	4,87	3,02	3,47	-1,4
– заохочувальні та компенсаційні виплати				
– матеріальна допомога				
– соціальні пільги	2,8	3,11	2,57	-0,23
4. Загальний фонд оплати праці	100	100	100	–

Джерело: розраховано автором за фінансовими звітами АТ «Універсал банк»

Аналіз даних, представлених у таблиці 2.2, свідчить про те, що частка основної заробітної плати у структурі фонду оплати праці є найбільшою і зросла з 66,86% у 2021 році до 67,38% у 2023 році. Це підвищення відбулося у 2022 році внаслідок скорочення додаткових виплат працівникам з метою економії ресурсів під час повномасштабної війни в Україні. Частка додаткової заробітної плати зросла на 0,02% за трирічний період і склала 21,38%, при цьому частка надбавок та доплат зросла до 20,82%, а премії за виробничі результати знизились на 0,8%. Частка інших надбавок зменшилася на 0,54% і склала 11,24%. Преміальні виплати в АТ «Універсал Банк» знизились з 33,14% до 32,62% за три роки, однак залишаються суттєвими, стимулюючи працівників, оскільки рівень їхньої заробітної плати тісно пов'язаний з результатами їхньої діяльності. Також, зауважимо, що менеджери отримують більше доплат та премій, ніж рядовий персонал, а тому і плинність кадрів рядового персоналу вища, так як банк націлений на утримання цінних кадрів, хоча для забезпечення ефективної діяльності доцільно проводити заходи з утримання рядового персоналу, який також впливає на ефективність діяльності банку.

Нематеріальна мотивація включає в себе професійний розвиток, кар'єрне зростання, можливість приймати участь в розвитку банку, доступ до навчальних програм і тренінгів для підвищення кваліфікації, отримання визнання та похвали за досягнення, гнучкий графік роботи, створення комфортних умов праці, а також можливість впливати на стратегічні рішення та процеси в банку.

В АТ «Універсал Банк» реалізуються наступні напрямки навчання персоналу: підвищення кваліфікації виробничого персоналу за допомогою спеціалізованих курсів та тренінгів; проведення тренінгів для управлінського персоналу з метою поліпшення їхніх навичок і вмінь; підтримка працівників у здобутті фахової вищої освіти, де компанія оплачує повну вартість навчання для тих працівників, які вивчають спеціальність, пов'язану з їхнім робочим місцем.

Розглянемо динаміку витрат на навчання персоналу в 2020-2023 роках на рис.2.10.

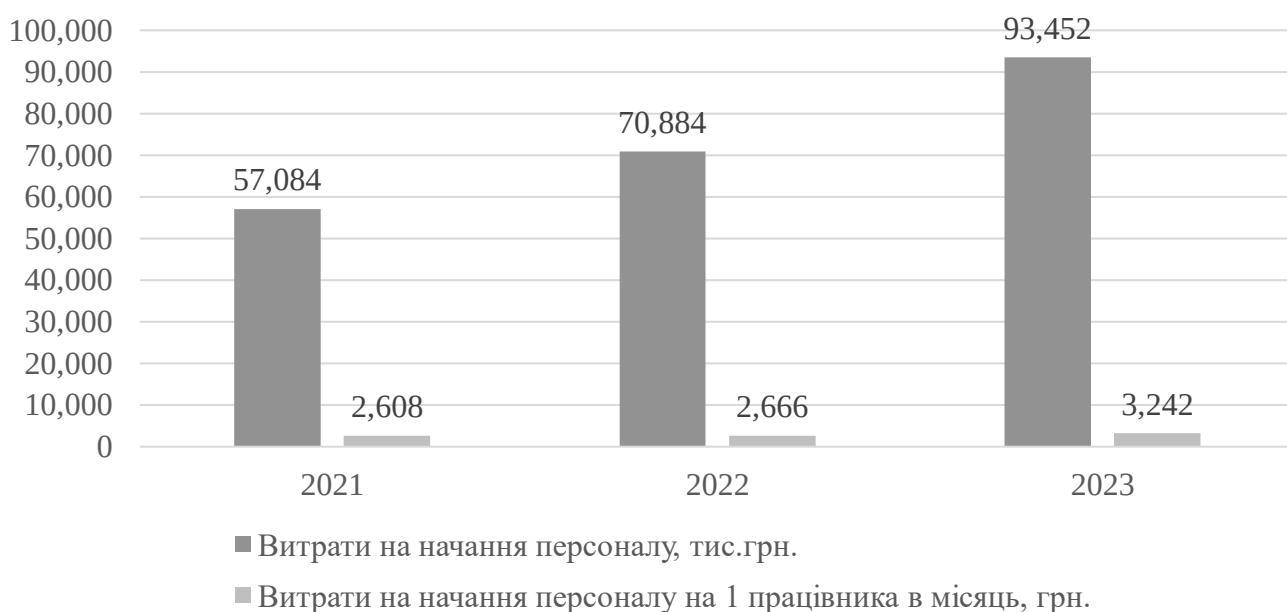


Рисунок 2.10 – Динаміка витрат на навчання персоналу АТ «Універсал банк» в 2020-2023 роках, тис.грн./грн.

Джерело: складено автором за даними АТ «Універсал банк»

Обсяг витрат на навчання персоналу зростає в 2022 році на 24,18% та в 2023 році на 31,84%, так як не зважаючи на війну в країні банк продовжував інвестувати в навчання персоналу. Рівень витрат на місяць на 1 працівника на навчання в 2021 році складав 2608 грн. на місяць та виріс до 3242 грн. в 2023 році. Ці витрати включають в себе проєкт з дистанційного навчання (буде описано далі), участь працівників в тренінгах та семінарах (наприклад, працівники бухгалтерії регулярно відвідують семінари з оновлення податкового законодавства України). Загалом, інвестиції в розвиток персоналу дозволяють банку мати компетентний персонал та високу продуктивність праці персоналу.

В АТ «Універсал Банк» активно впроваджується система дистанційного навчання для персоналу, що стало особливо актуальним у 2020 році під час пандемії COVID-19, коли виникла необхідність швидкої адаптації до нових умов роботи. З 2022 року, після введення воєнного стану в Україні, дистанційне навчання продовжило відігравати важливу роль у забезпеченні безперервної професійної підготовки працівників банку. Це дозволяє працівникам залишатися в курсі останніх змін у банківській сфері, розвивати свої навички та підвищувати

кваліфікацію, незалежно від географічного розташування чи обмежень, зумовлених безпековими факторами.

Для підтримки адаптації нових банківських працівників у перший місяць роботи призначається наставник. Так, для операторів гарячої лінії наставником є інші працівники, з яким він працює в одну зміну. Для працівників бухгалтерії керівник відділу, для працівників відділень банку завідуючий відділення. Наставники отримують премію за наставництво нового працівника як доплату до основної заробітної плати.

Менеджер з розвитку персоналу, який працює в управлінні навчання та розвитку персоналу, консультує нових працівників з питань корпоративної культури, дотримання вимог до одягу (дрес-коду) та пояснює їхні посадові обов'язки відповідно до штатного розпису. Оцінка успішності адаптації працівників у АТ «Універсал банк» охоплює такі аспекти:

- засвоєння корпоративних стандартів та ознайомлення з внутрішніми нормами і регламентами компанії. Це передбачає розуміння та дотримання особливостей корпоративної культури, а також інтеграцію в команду і ефективну взаємодію з колегами;
- набуття необхідних знань і навичок для виконання завдань на конкретній посаді, включаючи технічні, професійні та спеціалізовані компетентності, що забезпечують результативність роботи;
- виконання поставлених завдань і досягнення встановлених результатів. Оцінюється здатність працівника виконувати свої обов'язки, досягати цілей і відповідати вимогам та очікуванням компанії.

Ці аспекти визначають рівень успішної інтеграції працівника в компанію, його компетентність та здатність виконувати завдання, а також ступінь досягнення необхідних результатів. Оцінка цих критеріїв дозволяє підприємству оцінити ефективність адаптації працівника до нових умов та його продуктивність.

Важливою складовою механізму мотивації працівників банку є можливість кар'єрного зростання. Весь персонал має можливість (за умови ефективної праці та наявності вакантної посади) отримати підвищення та досягти високої посади. Для

визначення цінності працівників для банку щорічно проводяться атестації персоналу, які впливають на можливість кар'єрного просування працівників.

Також, в банку проводяться свята для працівників (новий рік, день банківського працівника) під час яких для персоналу винаймається приміщення чи ресторан за рахунок компанії. Також, працівникам на день народження дарують вітальну листівку та подарунок залежно від посади (від премії в 500 грн. до дорогих канцелярських наборів чи сувенірів).

Отже, АТ «Універсал банк» має розвинений механізм мотивування працівників, який включає економічні та неекономічні стимули. Так, основою матеріального стимулювання є заробітна плата, яка включає основні заробітну плату та додаткову (премії, бонуси, доплати). Також, для працівників проводиться безкоштовне навчання, надається можливість кар'єрного зростання та професійного розвитку, проводяться свята для персоналу та забезпечується адаптація для нових працівників.

2.3 Оцінювання ефективності системи мотивації персоналу АТ «Універсал банк»

Для визначення ефективності системи мотивації персоналу АТ «Універсал банк» проаналізуємо показники продуктивності праці, руху кадрів, абсентеїзму, зарплатовіддачі та проведемо опитування персоналу для визначення рівня його задоволеності системою мотивації та лояльністю до банку.

Проаналізуємо динаміку показника продуктивності праці АТ «Універсал банк» в 2021-2023 роках на рис.2.11. З рис.2.11 бачимо, що продуктивність праці персоналу зростає щороку, в 2022 році на 1,98% та в 2023 році на 24,5%, чому сприяє популяризація проєкту «Монобанк» серед населення України. Завдяки тому, що «Монобанк» позиціонується як банк, який працює виключно в режимі онлайн,

банк постійно збільшує кількість клієнтів без значного розширення штату працівників.

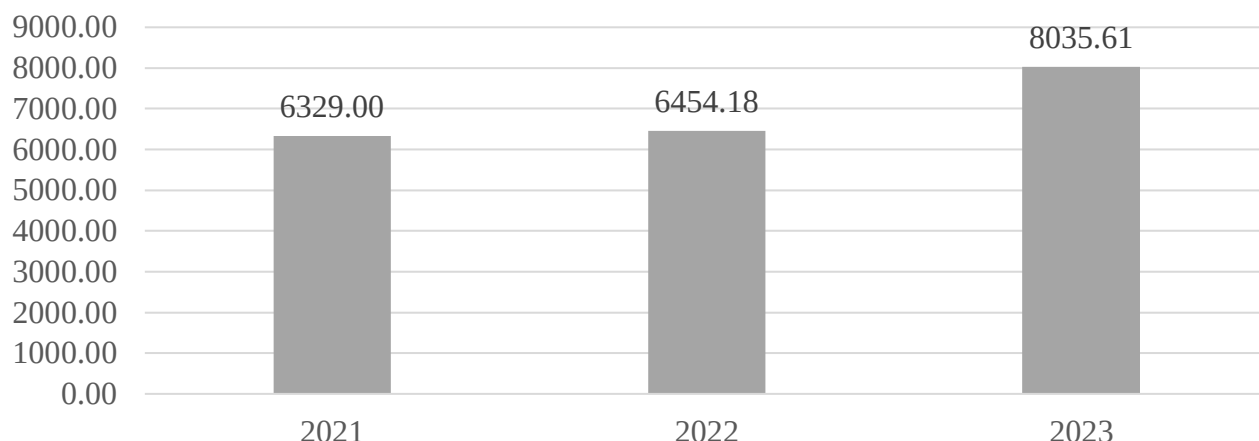


Рисунок 2.11 – Динаміка продуктивності праці АТ «Універсал банк» в 2021-2023 роках, тис.грн./особу

Джерело: розраховано автором за фінансовими звітами АТ «Універсал банк»

Розглянемо показники руху персоналу АТ «Універсал банк» в 2021-2023 роках в табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників руху персоналу АТ «Універсал банк» в 2021-2023 роках

Показники	Роки			Відхилення, асб.			Відхилення, відн.		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Середньооблікова чисельність працівників	1824	2216	2402	392	186	578	21,49%	8,39%	31,69%
2.Прийнято працівників	348	512	257	164	-255	-91	47,13%	-49,80%	-26,15%
3. Вибуло працівників	64	120	71	56	-49	7	87,50%	-40,83%	10,94%
у тому числі:									
- за власним бажанням	41	86	58	45	-28	17	109,76%	-32,56%	41,46%
- за порушення дисципліни	2	4	1	2	-3	-1	100,00%	-75,00%	-50,00%
- з інших причин	21	30	12	9	-18	-9	42,86%	-60,00%	-42,86%
4. Коефіцієнт плинності кадрів, %	2,25	3,88	2,41	1,63	-1,47	0,17			
5. Частка працівників, які працюють більше 3 років, %	72,04	69,11	68,55	-2,93	-0,56	-3,49	72,04	69,11	68,55

Джерело: побудовано автором за даними АТ «Універсал банк»

З табл.2.3 бачимо, що за 3 роки штатну чисельність персоналу було збільшено на 578 осіб. В 2022 році звільнялось найбільше персоналу – 120 осіб (5,41% від середньої чисельності), що обумовлене мобілізацією чоловіків через введення воєнного стану в країні. Коефіцієнт плинності кадрів виріс на 0,17% та склав 2,41%, тобто рівень плинності персоналу низький, але має тенденцію до зростання. Частка працівників, які працюють більше 3 років скоротилась за 2020-2023 роки з 72,04% до 68,55%, що, в першу чергу, обумовлене мобілізацією персоналу (чоловіків), а також виїздом частини персоналу закордон через воєнні дії в країні.

Проаналізуємо динаміку показника абсентеїзму в 2020-2023 роках на рис.2.12.

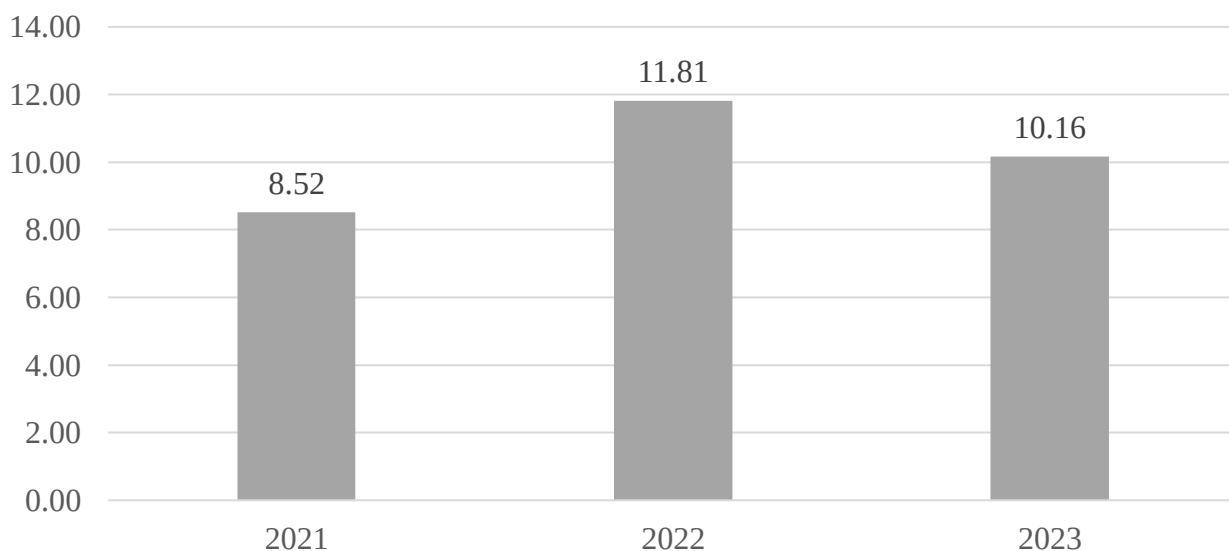


Рисунок 2.12 – Динаміка показника абсентеїзму АТ «Універсал банк» в 2021-2023 роках, %

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Універсал банк»

Як бачимо, рівень абсентеїзму виріс з 8,52% в 2021 році до 10,16% в 2023 році, а найбільшим рівень абсентеїзму був в 2022 році – 11,81%, що пов'язано з початком повномасштабного вторгнення РФ на територію України в 2022 році. Окрім того, через воєнні дії та високий рівень стресу підвищилась частота захворюваності персоналу. Не зважаючи на значні економічні стимули (під час

лікарняних та відпустки за власний рахунок рівень оплати праці значно нижчий), персонал став частіше брати лікарняні.

Динаміка показника зарплатовіддачі наведена на рис. 2.13.

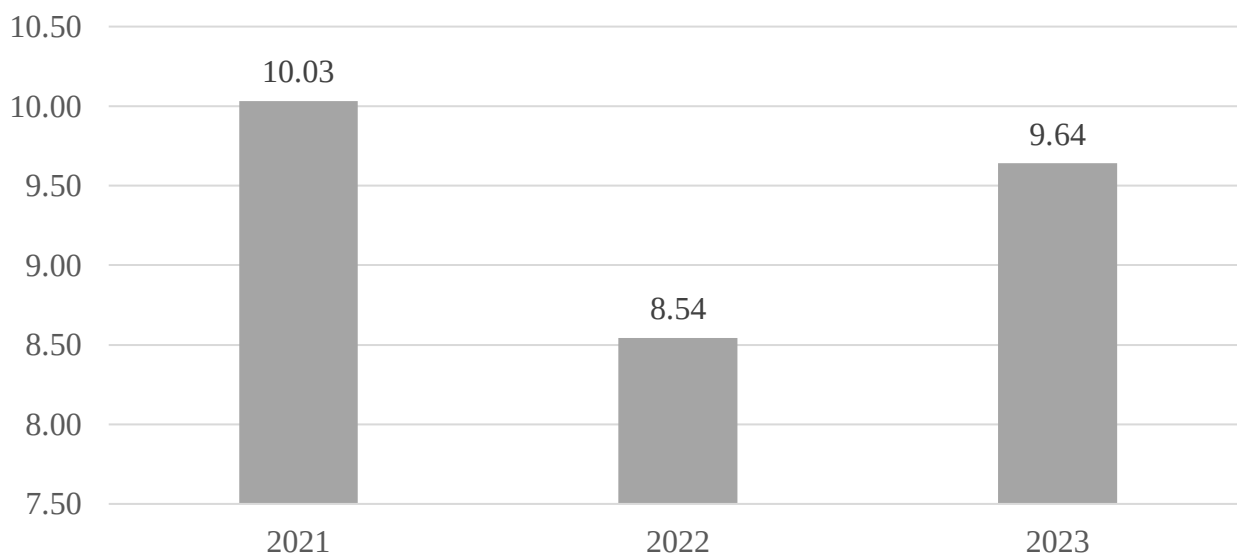


Рисунок 2.13 – Динаміка зарплатовіддачі АТ «Універсал банк» в 2021-2023 роках, грн./грн.

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Універсал банк»

З рис. 2.13 бачимо, що рівень зарплатовіддачі за 3 роки знизився з 10,03 грн./грн. до 9,64 грн./грн. і був найнижчим в 2022 році (8,54 грн./грн.), що вказує на зниження ефективності діяльності персоналу відносно витрат на оплату праці персоналу.

З метою підвищення ефективності системи мотивації персоналу банку було проведено анкетування працівників. Перед його початком керівництво АТ «Універсал банк» було поінформоване про цілі дослідження, і після узгодження завдань вдалося отримати його підтримку під час проведення експерименту. Вибірка складалася з 50 осіб, до яких увійшли працівники київських відділень банку. Хоча участь у дослідженні була добровільною, всі респонденти погодилися взяти участь. Для забезпечення об'єктивності та достовірності результатів анкети були анонімними. Основною метою дослідження було визначення причин, джерел та механізмів формування мотивації персоналу.

В ході дослідження застосовувалася бально-рівнева оцінка кожного параметра, де оцінки варіювалися від 1 до 3 балів (максимальний сукупний бал за кожною групою факторів складав 15). Результати були опрацьовані статистичними методами, що дозволило отримати узагальнені дані по вибірці. Тест анкети наведений у додатку Є, а результати опитування відображено на рисунку 2.14.

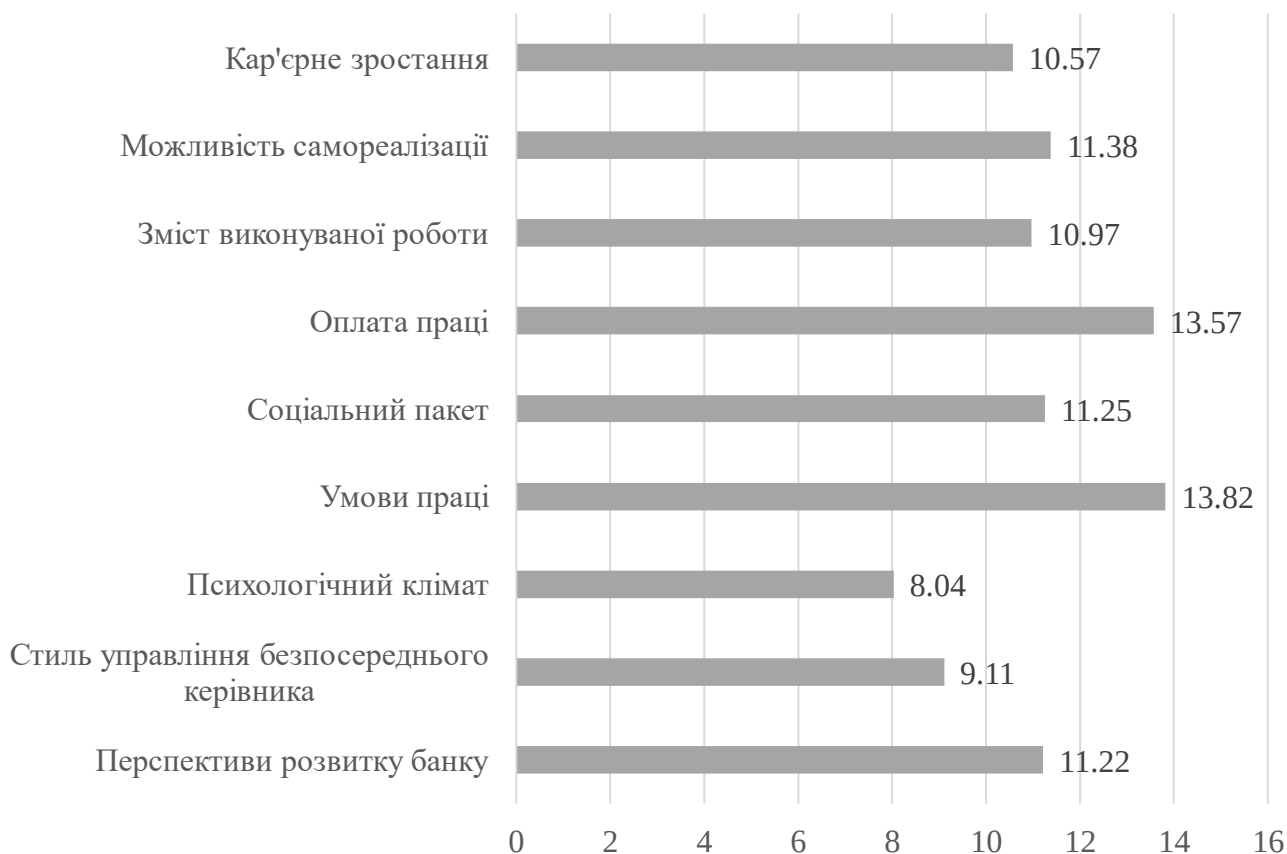


Рисунок 2.14 – Результати опитування працівників банку щодо мотивації персоналу АТ «Універсал банк»

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Результати опитування показали, що можливість кар'єрного зростання виявилася недостатнім мотивуючим фактором для працівників, отримавши оцінку 10,57 балів з можливих 15. Можливість самореалізації працівники оцінюють на 11,38 балів з можливих 15, тобто, можливість існує, але не є суттєвим мотиватором.

Показник «Зміст виконуваної роботи» набрав 10,97 балів з 15 і виявився недостатньо ефективним мотиваційним фактором. Хоча працівники визнають

соціальну значущість своєї діяльності, для більшості працівників відділень банку робота є одноманітною та не сприяє їхній самореалізації.

За показником «оплата праці» було отримано 13,57 бали із 15 можливих балів. Оскільки заробітна плата банківських працівників суттєво вище середнього рівня оплати праці в Україні, то часто саме рівень заробітної плати є мотивом для продуктивної праці.

Працівники відзначають, що соціальний пакет для всіх працівників є однаковим і має чіткі принципи формування. Однак, згідно з результатами опитування, соціальний пакет не виступає для працівників вагомим фактором утримання в банку, набравши 11,25 балів із 15.

Працівники АТ «Універсал банк» в основному вважають свої робочі місця комфортними та належно оснащеними необхідним обладнанням, що є критично важливим для підтримки їхньої лояльності до організації. Оцінка цього фактору склала 13,82 балів з можливих 15, що свідчить про високий рівень задоволеності працівників умовами праці. Наявність сучасного та функціонального обладнання позитивно впливає на ефективність роботи та загальну атмосферу в колективі, що, у свою чергу, сприяє утриманню талановитих працівників і підвищенню їхньої мотивації..

Оцінка групи факторів «Стиль управління безпосереднього керівника» склала 9,11 балів. Це зумовлено тим, що, хоча керівництво встановлює конкретні, вимірювані та досяжні цілі, а також активно обговорює питання та майбутні плани з відділеннями, підтримка у випадку виникнення проблем із виконанням завдань надається рідко. Відсутність регулярної допомоги при вирішенні складнощів може негативно впливати на ефективність управління та загальну продуктивність команди.

Фактори кар'єрного зростання отримали оцінку 10,57 балів з можливих 15. Тобто, перспективи кар'єрного зростання важливі, але мотивують окремих працівників, оскільки частина персоналу вважає, що ніколи не отримає підвищення та не досягне керівних посад.

Як показало опитування, працівники відділень банку ознайомлені в загальних рисах із загальною стратегією розвитку банку, однак, не розуміють поточних цілей та векторів розвитку. Тому критерій «перспективи компанії» набрав 22,11 бали.

На якість психологічного клімату у колективі (8,04 бали) впливає висока напруженість роботи працівників відділень, значний тиск з боку керівництва (камери спостереження, регламентація щодо обідньої перерви, перекурів, розмов по телефону) та висока конкуренція серед працівників.

Проведене оцінювання ефективності системи мотивації персоналу АТ «Універсал банк» показало, що протягом 2021-2023 років зростала продуктивність праці, однак, також відбулось збільшення показника плинності кадрів, абсентеїзму, знизився показник зарплатовіддачі, що вказує на зниження мотивації персоналу. За результатами анкетування працівників АТ «Універсал банк», кілька аспектів системи мотивації потребують удосконалення. Хоча умови праці та рівень заробітної плати отримали високі оцінки, інші фактори, такі як можливість кар'єрного зростання та стиль управління, продемонстрували менший рівень ефективності як мотиватори. Зокрема, несприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, недостатня підтримка з боку керівництва і обмежені перспективи кар'єрного розвитку вказують на необхідність подальшого вдосконалення мотиваційної стратегії для підвищення загального рівня задоволеності та продуктивності працівників.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

3.1 Програма заходів щодо удосконалення формування системи мотивації персоналу АТ «Універсал банк»

З метою удосконалення системи мотивації персоналу АТ «Універсал банк» нами було проведено аналіз та виявлено такі недоліки в діючій системі мотивації персоналу:

- потреба в покращення соціально-психологічного клімату в колективі;
- незадоволеність перспективами кар'єрного зростання;
- недостатня підтримка з боку керівництва.

Для удосконалення системи мотивації персоналу АТ «Універсал банк» з урахуванням виявлених недоліків розроблено систему заходів (рис.3.1).

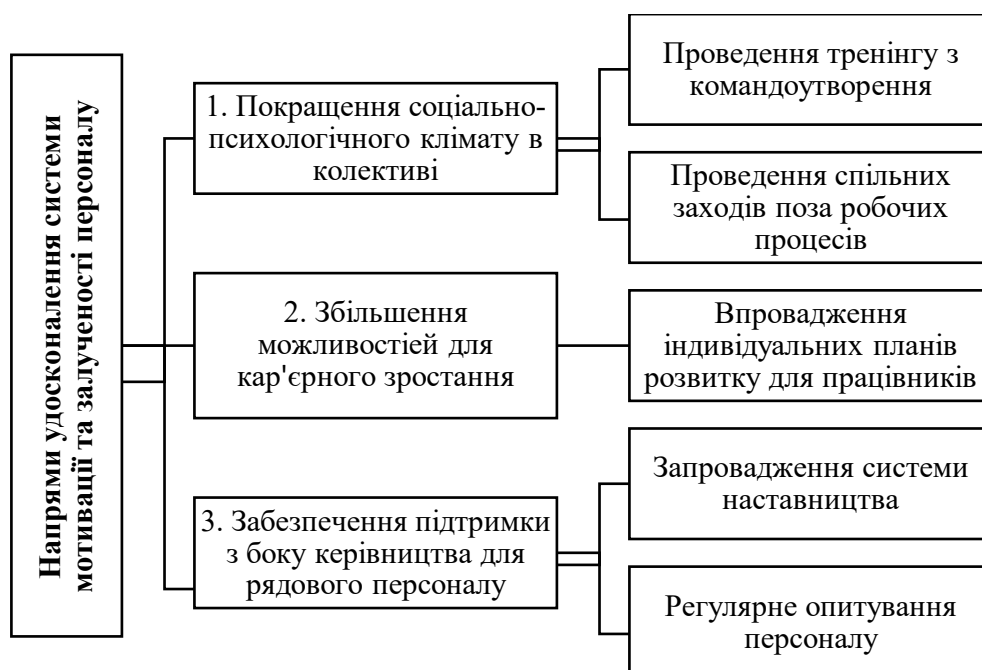


Рисунок 3.1 – Заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу АТ «Універсал банк»

Джерело: розроблено автором

1. Покращення соціально-психологічного клімату в колективі

Для покращення соціально-психологічного клімату в колективі необхідно створити умови, які сприятимуть кращому знайомству працівників, розумінню мотивів один одного та усвідомленню важливості досягнення спільних цілей. Оптимальним способом досягнення цього є проведення тренінгів з командування та організація спільних заходів поза робочим середовищем.

Для проведення тренінгу з командування доцільно залучити професійних фахівців, звернувшись до спеціалізованих агентств. У м. Київ діє багато тренінгових центрів, що пропонують такі послуги. Після аналізу відгуків в інтернеті було обрано тренінговий центр «Альянс» [44].

Тренінговий центр «Альянс» пропонує різні формати проведення тимбілдінгу: онлайн, у приміщенні, або на природі в ігровій формі. З огляду на поточну ситуацію в країні, включно з ризиками, пов'язаними з повітряними тривогами та можливими відключеннями електроенергії, доцільно обрати онлайн-формат. Такий формат є більш гнучким—його можна за потреби переносити в часі або розділити на дві частини, що забезпечує безперервність навчання. Орієнтовна тривалість онлайн-тренінгу становить 4 години, і учасники можуть долучатися за допомогою мобільного телефону. Якщо ж воєнна ситуація покращиться, більш ефективним рішенням буде проведення тренінгу в аудиторії, що сприятиме кращій взаємодії та згуртованості працівників компанії.

Розглянемо приклади конкурсів та завдань для проведення тимбілдінгу для працівників АТ «Універсал банк», адаптованих для банківських працівників:

1) Конкурс на найкращу фотографію. Це змагання не потребує складної програми, постійного перебування біля екрана чи великої кількості часу на виконання завдань. Теми можуть бути різноманітними та пов'язаними з роботою та захопленнями учасників: «Мої професійні досягнення», «Улюблене хобі після роботи», «Робоче місце на дистанційці», «Дрес-код на віддаленій роботі», «Кумедні моменти з колегами», «Мій банківський будень».

2) Офісна олімпіада «Я знаю...». Інтелектуальна гра, яка сприяє командній взаємодії та підвищенню знань про компанію. Завдання можуть включати

вікторини з питань історії банку, досягнень компанії, фінансових термінів та продуктів банку. Це не лише допоможе працівникам освіжити знання, але й сприятиме розвитку корпоративної культури та спільного духу.

3) Конкурс на кращий текст. Учасники створюють креативні пісні, вірші або короткі оповідання про бренд, корпоративні цінності чи улюблені моменти з роботи. Можна також організувати конкурс на написання «Інсайту місяця» або «Досягнення року», де працівники діляться особистими професійними перемогами або веселими моментами з роботи.

4) Рольова гра «Банк у майбутньому». Альтернативний сценарій апокаліпсису замінюється на сценарій, де банківські працівники потрапляють у майбутнє, де фінансова система зазнала змін, і вони мають переконати інших у своїй ролі в новому банку. Кожен учасник отримує унікальну роль, наприклад, «криптовалютний аналітик», «фахівець з кібербезпеки», «консультант з інвестицій у космічні проєкти» тощо. Основна комунікація проходить у Zoom, а учасники мають аргументувати свою важливість для нової фінансової системи. Рішення про прийняття до команди майбутнього ухвалюється голосуванням, і гра проходить у кілька раундів, де відкриваються нові характеристики кожного персонажа.

Для покращення взаємовідносин між працівниками, особливо представниками різних відділів, пропонується залучати їх до спільних активностей поза робочими завданнями. Враховуючи військову ситуацію в країні та високий попит на волонтерську допомогу, рекомендуємо організовувати спільні волонтерські заходи 1-2 рази на місяць у вихідні дні тривалістю 4-5 годин. Такі заходи сприятимуть зміцненню стосунків між працівниками. Серед можливих варіантів волонтерської діяльності – допомога постраждалим від війни, зокрема дітям: проведення ігор, організація дозвілля та надання моральної підтримки.

2. Збільшення можливостей для кар'єрного зростання

З метою збільшення можливостей для кар'єрного зростання пропонуємо розробляти індивідуальні плани розвитку для працівників та створити кадровий резерв.

Впровадження індивідуальних планів розвитку для працівників АТ «Універсал банк» є ефективним підходом до підвищення мотивації та продуктивності персоналу, оскільки дозволяє кожному працівникові бачити чітку перспективу кар'єрного зростання та професійного розвитку. Ця пропозиція передбачає створення персоналізованих планів для кожного працівника, які базуватимуться на його навичках, досягненнях та амбіціях. Такий підхід сприятиме формуванню чітких цілей і етапів розвитку, які працівник зможе досягти за певний період часу, що підвищить його залученість та мотивацію.

Індивідуальні плани розвитку працівників АТ «Універсал банк» будуть включати:

- визначення поточних професійних компетенцій та їх оцінку;
- встановлення коротко- та довгострокових кар'єрних цілей;
- планування навчання та підвищення кваліфікації;
- регулярні зустрічі з керівником для моніторингу прогресу та коригування плану.

Такий підхід дозволить працівникам відчувати підтримку з боку керівництва та бачити можливості для зростання в компанії, що зменшить плинність кадрів, покращить соціально-психологічний клімат та підвищить загальний рівень задоволеності працею.

Формування кадрового резерву враховує той факт, що більшість працівників орієнтовані на фінансову винагороду за досягнуті результати, проте така форма нематеріального стимулювання може бути особливо ефективною для амбітних працівників, які прагнуть кар'єрного зростання. В АТ «Універсал банк» можливості для кар'єрного розвитку в межах внутрішньої мотивації є недостатньо вираженими, хоча саме кар'єрне зростання є важливим мотиватором для цілеспрямованих працівників, які прагнуть реалізувати свій професійний та особистісний потенціал.

Можливість кар'єрного розвитку, з одного боку, надасть працівникам відчуття визнання з боку керівництва, а з іншого – сприятиме покращенню їх матеріального добробуту. Водночас кар'єра виступає як важливий нематеріальний мотиватор. Для банківської організації це означає, що працівники будуть

зацікавлені в підвищенні своєї кваліфікації та здобутті вищої освіти, адже кар'єрне зростання в межах організації потребує відповідного рівня знань і компетенцій. Розроблення кадрового резерву повинна бути спрямована на ротацію кадрів, тобто на переміщення працівників в межах банківської організації, що надалі дозволить використовувати цей резерв для формування нової управлінської команди з внутрішнього персоналу.

Хоча в даний момент вакантних посад немає, потреба в фахівцях та керівниках залишається. Це пов'язано з тим, що частина керівних посад обіймається працівниками передпенсійного віку, які можуть невдовзі припинити трудову діяльність. Це дає можливість потенційним керівникам здобути необхідну освіту та підготуватися до нових ролей. Крім того, орієнтовані на кар'єрний ріст працівники сприятимуть стабільності кадрового складу, що зменшить кількість звільнень і знизить рівень плинності кадрів.

Потенційні керівники з кадрового резерву мають переваги перед тими, хто приходить на керівні посади ззовні:

- вони добре знають специфіку діяльності підприємства та внутрішні процеси;
- мають досвід роботи на нижчих рівнях і поступово підвищували свою кваліфікацію;
- обізнані з особливостями виконання функцій та умовами роботи;
- адаптовані до організаційного середовища та поділяють цінності АТ «Універсал банк».

Для формування кадрового резерву слід враховувати такі аспекти:

- рівень освіти працівника;
- період роботи на підприємстві;
- результативність та продуктивність його діяльності;
- ділові якості.

Таким чином, створення резерву дозволить планувати заходи, що сприятимуть кар'єрному зростанню, створюючи додаткову мотивацію та сприяючи самореалізації працівників. Окрім підвищення мотивації до розвитку кар'єри, це

також забезпечить здоровий рівень конкуренції, оскільки «свої» працівники будуть прагнути зберегти бажану посаду, не віддаючи її зовнішнім кандидатам

3. Забезпечення підтримки з боку керівництва для рядового персоналу

Для забезпечення підтримки з боку керівництва АТ «Універсал банк» для рядового персоналу пропонуємо:

- запровадження системи наставництва;
- регулярне опитування персоналу.

Система наставництва буде спрямована на наступні категорії працівників:

- нових працівників. Перші кілька місяців роботи у компанії є критично важливими для їх адаптації та інтеграції в колектив. Наставники допоможуть новачкам швидше освоїтися в корпоративній культурі та процесах;
- працівники з потенціалом до кар'єрного зростання. Підготовка до підвищення в посаді та розвиток лідерських якостей через особисті консультації з більш досвідченими колегами;
- працівників, які змінюють сферу діяльності. Наставники можуть надавати цінні поради і підтримку під час переходу до нових обов'язків.

Програма наставництва може тривати від шести місяців до року, в залежності від конкретних потреб учасників. Це дасть змогу наставникам та їх підопічним встановити продуктивні робочі стосунки та визначити цілі, які будуть досягнуті протягом цього періоду.

Так як роль наставника вимагатиме від працівників додатково витратити зусилля та час, то за участь в системі наставництва наставникам пропонуємо ввести доплату у розмірі 10% від їх середньої заробітної плати

Важливим є і регулярне опитування персоналу, яке краще проводити в формі анонімного анкетування для виявлення проблем в системі мотивації персоналу.

Складемо програму проведення заходів з удосконалення формування системи мотивації персоналу АТ «Універсал банк» в 2025 році в табл.3.1.

Таблиця 3.1 – Програма проведення заходів з удосконалення формування системи мотивації персоналу АТ «Універсал банк» в 2025 році

Захід	Період проведення	Відповідальні особи	Очікуваний ефект
Проведення тренінгу з командоутворення (раз на рік)	Вересень 2025	Керівник департаменту по роботі з персоналом, керівники відділів	Покращення соціально-психологічного клімату в колективі, розвиток командних навичок
Конкурс на найкращу фотографію	Травень, Жовтень 2025	Керівник департаменту по роботі з персоналом	Зміцнення корпоративної культури та підвищення рівня залученості працівників
Запровадження індивідуальних планів розвитку для працівників	Січень – Грудень 2025	Керівник департаменту по роботі з персоналом, керівники відділів	Підвищення мотивації до кар'єрного зростання, самореалізація працівників
Запровадження системи наставництва	Березень – Серпень 2025	Керівник департаменту по роботі з персоналом	Підвищення адаптації нових працівників, розвиток потенціалу працівників

Джерело: розроблено автором

Отже, з метою удосконалення системи мотивації персоналу АТ «Універсал банк» було складено програму заходів щодо удосконалення формування системи мотивації персоналу АТ «Універсал банк, яка включає заходи з покращення соціально-психологічного клімату в колективі (проведення тренінгу з командоутворення, проведення спільних заходів поза робочих процесів), заходи зі збільшення можливостей для кар'єрного зростання (впровадження індивідуальних планів розвитку для працівників) та заходи з забезпечення підтримки з боку керівництва для рядового персоналу (запровадження системи наставництва та регулярне опитування персоналу).

3.2 Напрями удосконалення формування системи мотивації АТ «Універсал банк»

На мотивацію працівників впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. До внутрішніх чинників належать самореалізація, самоствердження, творчість та задоволення від виконаної роботи. Зовнішніми чинниками мотивації виступають

доходи, можливості кар'єрного зростання, визнання та соціальний статус. Отже, внутрішні чинники сприяють отриманню задоволення від наявних умов і ресурсів, тоді як зовнішні чинники орієнтовані на здобуття відсутніх ресурсів і створення необхідних умов.

Для підвищення ефективності мотиваційних заходів у банку важливо дотримуватись кількох основних принципів: сприяти розвитку та підтримці самоповаги працівників, забезпечувати їм більше можливостей для відчуття самостійності та контролю над ситуацією, винагороджувати за досягнення проміжних цілей, забезпечувати постійну увагу з боку керівництва, підтримувати здорову внутрішню конкуренцію та давати можливість працівникам відчувати себе переможцями.

Варто зазначити, що особливість банківської діяльності полягає у поєднанні інтенсивної інтелектуальної роботи (наприклад, у відділах аналізу та планування, банківських ризиків, автоматизації та розроблення технологій, бухгалтерського обліку, казначейства, а також в аналізі складних продуктів і послуг) з чітко структурованими виробничими процесами (діяльність операційних фахівців, сервісних та обслуговуючих служб). При роботі з персоналом банку важливо враховувати особливості, які впливають на мотивацію їхньої праці безпосередньо та опосередковано. Основними факторами, що суттєво впливають на мотивацію банківських працівників, є:

- постійна необхідність підвищення рівня знань і кваліфікації;
- висока відповідальність за виконувані операції та ухвалені рішення;
- вплив специфічних умов праці (стрес, робота з великими фінансовими сумами);
- нерівномірне навантаження протягом дня, місяця та року;
- а також вимога збереження комерційної таємниці.

Серед факторів, що опосередковано впливають на мотивацію праці працівників комерційного банку, можна виділити такі:

- клієнтоорієнтовану політику на ринку банківських послуг;
- високий рівень корпоративної культури в банку;

- кваліфіковану інтелектуальну працю, яка забезпечує конкурентоспроможність;
- наявність різних за функціями та галузевою приналежністю секторів, відділів і підрозділів у межах однієї банківської установи.

Пропонуємо запровадити наступні напрями удосконалення формування системи мотивації АТ «Універсал банк»:

- підвищення ролі командної роботи і розвитку корпоративної культури;
- створення гнучкої системи оцінювання ефективності, яка дозволить справедливіше визначати внесок кожного працівника;
- інтеграція цифрових інструментів для моніторингу і управління мотивацією.

Важливість командної роботи в сучасному бізнес-середовищі не може бути переоцінена. Запровадження програм, що сприяють зміцненню командного духу, може суттєво покращити продуктивність і задоволеність працівників. Проведення тимблдингів, регулярні спільні заходи та підтримка відкритого спілкування між працівниками сприятиме формуванню позитивної корпоративної культури. Коли працівники відчують свою значущість у команді, це збільшує їхню мотивацію до досягнення спільних цілей.

Розробимо пропозицію з проведення заходів для підвищення ролі командної роботи і розвитку корпоративної культури в АТ «Універсал банк» в табл.3.2.

Таблиця 3.2 – Пропозиція заходів для підвищення ролі командної роботи і розвитку корпоративної культури в АТ «Універсал банк»

Заходи	Опис	Частота проведення	Виконавці	Очікувані результати
1	2	3	4	5
Заходи з тимблдингу	Організація командних ігор, виїзних семінарів, спортивних заходів	Один раз на квартал	Зовнішні тренери, HR-відділ	Підвищення довіри, покращення комунікації
Командні обговорення і зустрічі	Регулярні зустрічі для обговорення проектів і проблем	Щотижня або раз на два тижні	Керівники команд	Виявлення проблем, покращення комунікації

Продовження табл.3.2

1	2	3	4	5
Внутрішні семінари і тренінги	Проведення навчальних семінарів на теми командної роботи і управління конфліктами	Щомісяця	Запрошені експерти, внутрішні тренери	Розвиток навичок командної роботи
Програма «Наставництво»	Досвідчені працівники допомагають новачкам адаптуватися	Протягом року	Внутрішні наставники	Швидка адаптація нових працівників
Корпоративні свята і визнання	Організація святкувань досягнень і ювілеїв працівників	Щоквартально	HR-відділ, керівництво	Формування позитивного іміджу, підвищення мотивації

Джерело: розроблено автором

Проведення заходів для підвищення ролі командної роботи і розвитку корпоративної культури в АТ «Універсал банк» призведе до суттєвих удосконалень у системі мотивації. Заходи з тимблдингу допоможуть сформувати атмосферу довіри та відкритості серед працівників, що, у свою чергу, покращить комунікацію та співпрацю, сприяючи підвищенню продуктивності. Внутрішні семінари і тренінги забезпечать розвиток навичок комунікації та управління конфліктами, що дозволить ефективніше вирішувати робочі питання та покращити співпрацю між різними відділами. Запровадження програми наставництва полегшить адаптацію нових працівників, підвищуючи їх задоволеність і зміцнюючи зв'язки між різними поколіннями працівників. Регулярні командні обговорення сприятимуть виявленню проблем на ранніх етапах і сприятимуть обміну ідеями, що підвищить інноваційність. Організація корпоративних свят і визнання досягнень створить позитивний імідж компанії і підвищить емоційну прив'язаність працівників, формуючи тим самим сприятливий соціальний клімат у колективі. У результаті ці заходи значно підвищать мотивацію працівників, їхню залученість та загальну ефективність роботи банку.

Створення гнучкої системи оцінювання ефективності роботи персоналу дозволить об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника. Гнучка система

оцінювання дозволяє адаптувати критерії оцінки до змін у бізнес-середовищі, враховуючи нові стратегії, технологічні інновації та потреби ринку.

Основою такої системи має стати використання комплексних методів оцінювання, зокрема, оцінки персоналу за методом 360 градусів. Цей підхід передбачає збирання зворотного зв'язку від колег, підлеглих та керівників, що забезпечує всебічний аналіз діяльності працівника. Залучення різних джерел оцінювання сприяє більш об'єктивній і справедливій оцінці, оскільки враховує різні перспективи.

Гнучкість системи також передбачає регулярний перегляд і корекцію цілей, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в організації та адаптувати оцінку відповідно до нових умов. Це підвищить відповідальність працівників за власну роботу та стимулюватиме їх до досягнення результатів.

Складемо алгоритм запровадження гнучкої системи оцінювання ефективності роботи персоналу в АТ «Універсал банк» на рис.3.2.

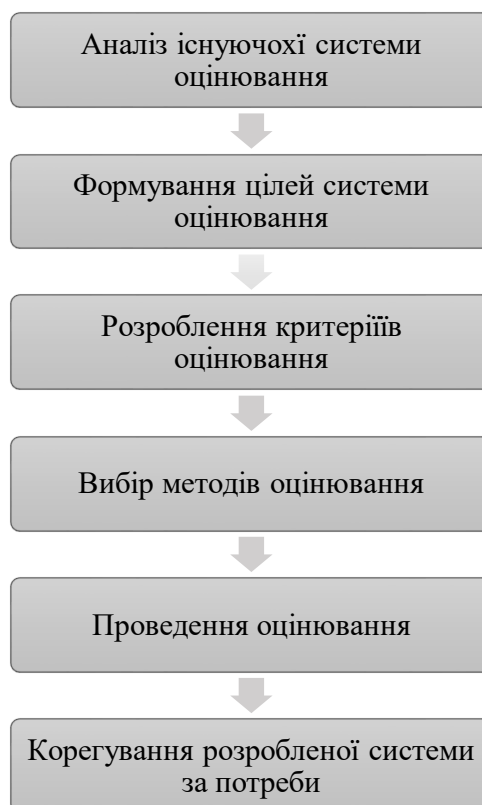


Рисунок 3.2 – Алгоритм запровадження гнучкої системи оцінювання ефективності роботи персоналу в АТ «Універсал банк»

Джерело: розроблено автором

У розділі 2 була проведена оцінка мотивації персоналу, яка виявила, що існуюча система оцінювання є в основному формальною, а результати цієї оцінки майже не використовуються при ротації кадрів та преміюванні. Це свідчить про необхідність удосконалення процесів оцінювання, щоб зробити їх більш релевантними та практично значущими для управлінських рішень. Відсутність зв'язку між оцінкою персоналу і реальними управлінськими діями, такими як преміювання та просування по службі, може негативно вплинути на мотивацію працівників і їхню продуктивність.

Визначимо цілі запровадження гнучкої системи оцінювання ефективності роботи персоналу в АТ «Універсал банк»:

- підвищення прозорості процесів оцінювання;
- створення механізмів зворотного зв'язку;
- оптимізація винагороди та заохочень;
- загальне удосконалення мотивації персоналу банку.

Складемо перелік критеріїв оцінювання роботи персоналу для АТ «Універсал банк» (рис.3.3).



Рисунок 3.3 – Критерії оцінювання роботи персоналу АТ «Універсал банк»

Джерело: розроблено автором

Щодо вибору методів оцінювання роботи персоналу, то пропонуємо використовувати методи: метод 360 градусів, спостереження, атестація, оцінка за ключовими показниками ефективності (KPI), аналіз результатів виконання завдань та інтерв'ю з керівниками. Корегування системи оцінювання роботи персоналу буде проводитись за потреби.

Використання сучасних цифрових технологій може значно полегшити процес моніторингу і управління мотивацією персоналу. Складемо конкретну пропозицію. АТ «Універсал банк» (в рамках проєкту «Monobank») використовує чат-бота в мобільному додатку, який реалізований на базі Dialogflow, платформи, розробленої Google. Хоча Dialogflow забезпечує ярд важливих функцій, є певні недоліки, які можна врахувати для покращення взаємодії з користувачами, а саме:

- контекстуальне розуміння (певні проблеми з розумінням складних або нюансованих запитів клієнтів, що призводить до неповних відповідей);
- складність інтеграції з сторонніми сервісами;
- обмежена персоналізація.

Щоб покращити можливості чат-бота пропонуємо перейти на платформу Microsoft Azure Bot Service. Даний перехід дозволить зменшити завантаженість персоналу. Після удосконалення чат-бот може взяти на себе частину рутинних запитів і запитів від клієнтів, що дозволить працівникам зосередитися на більш складних задачах. Завдяки автоматизації простих процесів, працівники можуть виконувати більше завдань за короткий час. Це може призвести до збільшення продуктивності в цілому, що позитивно вплине на дохідність банку.

Таким чином, основними напрямками удосконалення формування системи мотивації АТ «Універсал банк» можуть бути: підвищення ролі командної роботи і розвитку корпоративної культури; створення гнучкої системи оцінювання ефективності, яка дозволить справедливіше визначати внесок кожного працівника; інтеграція цифрових інструментів для моніторингу і управління мотивацією.

3.3 Оцінювання ефективності запропонованих заходів

Проведемо розрахунки витрат, які будуть понесені для реалізації програми заходів щодо удосконалення формування системи мотивації персоналу АТ «Універсал банк». Як вже зазначалось, проведення заходів з удосконалення формування системи мотивації персоналу АТ «Універсал банк» дозволять досягти таких цілей:

- покращення соціально-психологічного клімату в колективі, розвиток командних навичок;
- зміцнення корпоративної культури та підвищення рівня залученості працівників;
- підвищення мотивації до кар'єрного зростання, самореалізація працівників;
- підвищення адаптації нових працівників, розвиток потенціалу працівників.

Першою пропозицією було проведення тренінгу з командоутворення.

Ціна за проведення тренінгу з командоутворення становить 18-22 тис.грн. в офлайн режимі та кількості учасників від 15 до 30 осіб. При проведенні тренінгу в форматі онлайн, одночасно можна залучити від 50 до 200 учасників (більша кількість учасників знизить ефективність проведення тренінгу). Вартість онлайн-тренінгу складе 8 тис.грн. В компанії працює 2402 працівника, тобто для залучення всього персоналу необхідно провести 12 тренінгових сесій. Протягом року заплануємо 1 захід з командоутворення, річні витрати складуть:

$$12 \cdot 8000 = 96\,000 \text{ грн.}$$

Витрати на організацію волонтерські заходи включатимуть витрати на покупку мінеральної води, чаю, кави, цукерок та печива для персоналу для

спільного чаювання після заходу. За умови витрат на 1 чаювання 6000 грн. (при залученні одночасно до 50 учасників) витрати за рік складуть:

$$6000 \times 12 = 72\,000 \text{ грн.}$$

Витрати на волонтерську діяльність (наприклад, допомога в плетінні камуфляжних сіток, приготування пирогів для бійців ЗСУ тощо) на 1 захід заплануємо у розмірі 10 000 грн. Витрати за рік складуть:

$$10\,000 \times 12 = 120\,000 \text{ грн.}$$

Сукупні витрати на організацію спільних заходів за рік складуть:

$$72\,000 + 120\,000 = 192\,000 \text{ грн.}$$

Витрати на впровадження індивідуальних планів розвитку для працівників заплануємо із розрахунку витрат робочого часу працівників департаменту по роботі з персоналом (управління з організаційного розвитку та адміністрування персоналу). Пропонуємо найняти ще одного фахівця в штат на посаду менеджера з кар'єрного планування, який буде займатись як складанням індивідуальних планів розвитку спільно з працівниками та їх керівниками відділів (для рядового персоналу), а також веденням кадрового резерву. Оскільки дана посада передбачає високе завантаження та високу відповідальність, рівень оплати праці заплануємо на рівні 40 тис.грн. на місяць. Річні витрати на оплату праці менеджера складуть:

$$40\,000 \times 12 = 480\,000 \text{ грн.}$$

Витрати на запровадження системи наставництва включатимуть доплату за наставництво у розмірі 10% від оплати праці, за прогнозом, в наступному році в

системі наставництва буде задіяно 15% персоналу. Зростання витрат на оплату праці через доплати за наставництво складуть:

$$1\,090\,879 * 15\% * 10\% = 16\,363 \text{ тис.грн.}$$

Складемо бюджет витрат на удосконалення формування системи мотивації персоналу АТ «Універсал банк» в табл.3.3.

Отже, бюджет витрат на удосконалення формування системи мотивації персоналу АТ «Універсал банк» складе 17 161 тис.грн.

В дослідженні Михайлової О. С., Писаренко С. В., Лисенко А. В., Леонова М. Г., Діденко А. О. виявлено, що існує прямий зв'язок між мотивацією персоналу та продуктивністю праці персоналу [32, с.116]. У вітчизняній практиці відсутні оприлюднені дослідження точного зв'язку між мотивацією та продуктивністю праці, на скільки відсотків зростає продуктивність праці під впливом мотивації персоналу, одна, світовий досвід засвідчує, що зростання завжди є значним (не менше 5%). Спрогнозуємо, що збільшення мотивації персоналу дозволить збільшити продуктивність праці персоналу мінімально на 5%.

Таблиця 3.2 – Бюджет витрат на удосконалення формування системи мотивації персоналу АТ «Універсал банк»

Стаття витрат	Сума витрат, тис.грн.
Витрати на проведення тренінгу з командоутворення (онлайн)	96
Витрати на організацію спільних заходів	192
Витрати на оплату праці менеджера з кар'єрного планування	480
Витрати на запровадження системи наставництва (доплата наставникам)	16 393
Загальні витрати	17 161

Джерело: розроблено автором

Зростання відсоткових доходів складе:

$$13\,227\,657 * 5\% = 661\,383 \text{ тис.грн.}$$

Зростання комісійних доходів складе:

$$6\,073\,879 * 5\% = 303\,694 \text{ тис.грн.}$$

Відповідно, комісійні та відсоткові витрати також зростуть на 5%:

Зростання комісійних витрат:

$$1\,728\,888 * 5\% = 86\,444 \text{ тис.грн.}$$

Зростання відсоткових витрат:

$$7\,056\,201 * 5\% = 352\,810 \text{ тис.грн.}$$

Економічний ефект складе:

$$661\,383 + 303\,694 - 86\,444 - 352\,810 = 508\,661 \text{ тис.грн.}$$

Спрогнозуємо зміну показника продуктивності праці (рис.3.4).

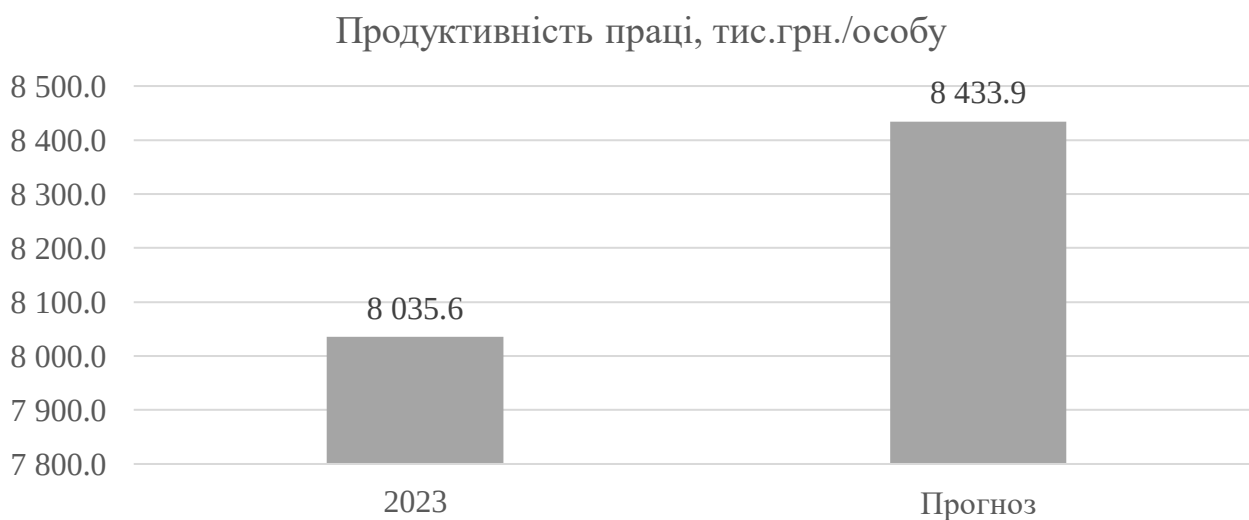


Рисунок 3.4 – Прогноз продуктивності праці АТ «Універсал банк», тис.грн./особу

Джерело: розроблено автором

Отже, очікується зростання показника продуктивності праці на 4,95%.

Складемо прогноз показника зарплатовіддачі (рис.3.5). Отже, очікується зростання рівня зарплатовіддачі з 9,64 грн./грн. до 9,97 грн./грн.

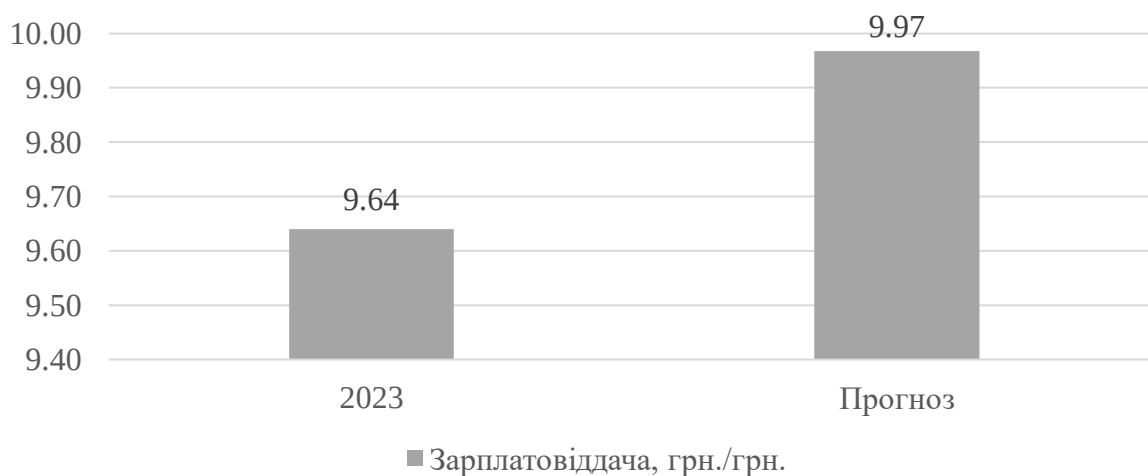


Рисунок 3.5 – Прогноз зарплатовіддачі АТ «Універсал банк», грн./грн.

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Універсал банк»

Загальна вартість витрат на проведення заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу АТ «Універсал банк» становить 17 161 тис. грн. Прогнозований економічний ефект від реалізації заходів складає 508 661 тис. грн, що буде досягнуто завдяки підвищенню продуктивності праці, ефективнішому використанню робочого часу персоналом та зростанню залученості працівників. Очікується покращення соціально-психологічного клімату в колективі, розвиток командних навичок, зміцнення корпоративної культури та підвищення рівня залученості працівників, а також підвищення мотивації до кар'єрного зростання та самореалізації працівників, що сприятиме кращій адаптації нових працівників та розвитку потенціалу персоналу. Це призведе до зростання показника продуктивності праці на 4,95% та збільшення рівня зарплатовіддачі з 9,64 грн./грн. до 9,97 грн./грн., що свідчить про ефективніше використання витрат на оплату праці.

ВИСНОВКИ

Мотивація – це процес стимулювання до діяльності для досягнення особистих або корпоративних цілей. Її основою є рушійні причини, які спонукають до дій, спрямованих на досягнення конкретних цілей, що є мотивами. Мотиваційні моделі працівників ґрунтуються на двох ключових концепціях – потребах і винагородах. Потреби спонукають до активності, виражаючи необхідність у певних речах. Первинні потреби мають генетичне походження, тоді як вторинні формуються протягом життя. Винагорода ж є тим, що має цінність для працівника.

Результативність роботи банку значною мірою залежить від професійних навичок його працівників. Система мотивації персоналу – це сукупність методів, інструментів і заходів, спрямованих на стимулювання працівників до ефективної роботи для досягнення особистих та організаційних цілей. Методи стимулювання персоналу можуть бути різноманітними та визначаються специфікою діяльності установи та потребами працівників. Найбільш поширеними серед них є матеріальні та нематеріальні засоби мотивації. Процес стимулювання банківського персоналу складається з кількох послідовних етапів. Для забезпечення високого рівня мотивації важливо застосовувати різні методи та збалансовано поєднувати їх, враховуючи інтереси працівників та цілі організації.

Єдиного загальноприйнятого набору методів для оцінювання системи мотивації персоналу в діловій практиці не існує. Кожна компанія самостійно обирає підходи, які будуть використовуватися для такого аналізу. Зазвичай оцінювання ефективності системи мотивації включає аналіз результатів впроваджених заходів, спрямованих на підвищення мотивації працівників, та їх впливу на продуктивність, ефективність і рівень задоволеності персоналу. Одним із методів оцінювання є опитування працівників, що дозволяє визначити їхню думку про впроваджені заходи та їхній вплив на мотивацію і продуктивність. Також можна провести аналіз звітності та результатів діяльності, що дає змогу оцінити вплив заходів на продуктивність та ефективність роботи працівників.

АТ «Універсал банк» – це банківська установа, що надає широкий перелік банківських послуг. Станом на 31.12.2024 року АТ «Універсал банк» має 14 відділень в містах Київ, Львів, Дніпро. Основним напрямком діяльності є розвиток проєкту «Монобанк». Банк має ефективну структуру управління. Банк має гарні фінансові результати роботи в 2021-2023 роках, за цей період чистий прибуток виріс на 7,35%. На підприємстві працює 2402 працівника, серед них 56,2% жінок, середній вік працівників 38 років, при цьому, 68,55% працюють в банку 3 та більше роки, а 67,4% мають повну вищу освіту.

АТ «Універсал банк» має розвинений механізм мотивування працівників, який включає економічні та неекономічні стимули. Основою матеріального стимулювання є заробітна плата, яка включає основні заробітну плату та додаткову (премії, бонуси, доплати). Для працівників проводиться безкоштовне навчання, надається можливість кар'єрного зростання та професійного розвитку, проводяться свята для персоналу та забезпечується адаптація для нових працівників.

Протягом 2021-2023 років зростала продуктивність праці, однак, також відбулось збільшення показника плинності кадрів, абсентеїзму, знизився показник зарплатовіддачі, що вказує на зниження мотивації персоналу. За результатами анкетування працівників АТ «Універсал банк», кілька аспектів системи мотивації потребують удосконалення. Хоча умови праці та рівень заробітної плати отримали високі оцінки, інші фактори, такі як можливість кар'єрного зростання та стиль управління, продемонстрували менший рівень ефективності як мотиватори. Зокрема, несприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, недостатня підтримка з боку керівництва і обмежені перспективи кар'єрного розвитку вказують на необхідність подальшого вдосконалення мотиваційної стратегії для підвищення загального рівня задоволеності та продуктивності працівників.

З метою удосконалення системи мотивації персоналу АТ «Універсал банк» було складено програму заходів щодо удосконалення формування системи мотивації персоналу АТ «Універсал банк», яка включає заходи з покращення соціально-психологічного клімату в колективі (проведення тренінгу з командоутворення, проведення спільних заходів поза робочих процесів), заходи зі

збільшення можливостей для кар'єрного зростання (впровадження індивідуальних планів розвитку для працівників) та заходи з забезпечення підтримки з боку керівництва для рядового персоналу (запровадження системи наставництва та регулярне опитування персоналу).

Основними напрямками удосконалення формування системи мотивації АТ «Універсал банк» можуть бути: підвищення ролі командної роботи і розвитку корпоративної культури; створення гнучкої системи оцінювання ефективності, яка дозволить справедливіше визначати внесок кожного працівника; інтеграція цифрових інструментів для моніторингу і управління мотивацією.

Загальна вартість витрат на проведення заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу АТ «Універсал банк» становить 17 161 тис. грн. Прогнозований економічний ефект від реалізації заходів складає 508 661 тис. грн, що буде досягнуто завдяки підвищенню продуктивності праці, ефективнішому використанню робочого часу персоналом та зростанню залученості працівників. Очікується покращення соціально-психологічного клімату в колективі, розвиток командних навичок, зміцнення корпоративної культури та підвищення рівня залученості працівників, а також підвищення мотивації до кар'єрного зростання та самореалізації працівників, що сприятиме кращій адаптації нових працівників та розвитку потенціалу персоналу. Це призведе до зростання показника продуктивності праці на 4,95% та збільшення рівня зарплатовіддачі з 9,64 грн./грн. до 9,97 грн./грн., що свідчить про ефективніше використання витрат на оплату праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бадзим О. С., Береснев С. М. Мотивація професійної діяльності банківського персоналу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 6. С. 30–33.
2. Боришкевич І., Якубів В., Романюк Х. Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. *Політичні науки та публічне управління*. 2022. № 1(61). С.12-18.
3. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Економічні науки*. 2020. № 3. С.239-247.
4. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П. Мотиваційний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8675> (дата звернення: 02.07.2024).
5. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8543> (дата звернення: 02.07.2024).
6. Вонберг Т. В., Мотчана Е. М. Динаміка мотиваційних важелів під впливом пандемії. Соціальна економіка, політика та демографія *Проблеми економіки*. 2021. №3 (49). С.167-174.
7. Воскресенська О. Є. Шляхи підвищення ефективності системи мотивації праці персоналу санаторно-курортного комплексу. *Бізнес Інформ*. 2020. №8. С. 231–236.
8. Гарасимлюк М. В. , Левицька О. М. , Сасєць І. А. Мотивація персоналу як елемент управління діяльністю банку. *Регіональна економіка*. 2023. №1. С.55-62.

9. Гонтар А.М., Дороніна О.А. Особливості мотивації персоналу в банківській сфері. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2022. № 14. С. 212-216.

10. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін. Управління персоналом: підручник / за заг. Та наук. Ред. В. М. Данюка. Вид. 2-ге, зі змінами. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2014. 666 с.

11. Діденко Ю.А. Методи оцінки ефективності мотивації персоналу зовнішньоторговельної організації. Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, 17 березня 2022 року / Упоряд. О.А. Іващенко. Київ: Інтерсервіс, 2022. С.180-183.

12. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № (45). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1966/1893> (дата звернення: 02.07.2024).

13. Заставнюк Л.І. Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 3(14). С. 170-172.

14. Заставнюк Л.І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № (45). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1966/1893> (дата звернення: 02.07.2024).

15. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/147/141> (дата звернення: 01.07. 2024).

16. Кичко І. І., Нікітченко А. О. Удосконалення системи стимулювання персоналу банків колективної форми власності. *Економічний простір*. 2021. № (170). С. 75-82.

17. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.
18. Ковальчук В.Г, Гриженко А.С. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом банку. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 29. С. 144-150.
19. Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7189> (дата звернення: 02.07.2024).
20. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. К. : КНЕУ, 2011.
21. Колот А.М. Мотивація персоналу : практикум / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. Київ : КНЕУ, 2013. 348 с.
22. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудовий розвиток у ХХІ столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна політика*. 2019. № 1 (35). С. 97-25.
23. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
24. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345> (дата звернення: 02.07.2024).
25. Кривенко Е.Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 3. С. 178-182.
26. Кузьминчук, Н. В., Куценко, Т. М., Терованесова, О. Ю., & Жежерун, Ю. В. Мотивація працівників банківського сектору в контексті їхніх ціннісних орієнтацій. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2020. № 3 (34). С. 64-70.
27. Литвиненко А. О., Тимошенко О. Ю., Шевченко Є. С. Трансформація мотиваційної моделі Маслоу в умовах економічної кризи. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 112–118.

28. Малярєнко А.В. Удосконалення системи мотивації персоналу організації. *Economics*. 2020. № 10. С.1-9.
29. Машевська А. А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10175> (дата звернення: 09.07.2024).
30. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.
31. Мінімальна зарплата в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/> (дата звернення: 02.07.2024).
32. Михайлова О. С., Писаренко С. В., Лисенко А. В., Леонов М. Г., Діденко А. О. Продуктивність та мотивація праці як основа розвитку підприємницької діяльності: вплив війни. *Агросвіт*. 2023. № 22. С. 112-119.
33. Офіційний сайт АТ «Універсал банк». URL: <https://www.universalbank.com.ua/our-bank> (дата звернення: 15.09.2024).
34. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № (45). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1968/1895> (дата звернення: 02.07.2024).
35. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С. 378–384.
36. Процик І.С., Кара Н.І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. №3 (79). С.246-252.
37. 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.
38. Редько В. Є., Семичасна О. С. Удосконалення системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк». *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7588> (дата звернення: 05.07.2024).

39. Середня місячна заробітна плата за галузями. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/branch/2023/> (дата звернення: 10.09.2024).

40. Сивицька І.Г., Синиченко А.В. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 178-186.

41. Ситник О. Ю. Конкурентоспроможність персоналу: складники і напрями підвищення. *Підприємництво і торгівля*. 2020. № (26). С. 82-86.

42. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. *Економічний простір*. 2021. № (169). С. 84-91.

43. Тищенко А.С., Чупріна М.О. Практичні аспекти здійснення ефективної мотивації персоналу в умовах ведення сучасного бізнесу. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. № 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/190481> (дата звернення: 02.07.2024).

44. Тренінговий центр «Альянс». Сторінка в соціальній мережі Фейсбук. URL: <https://www.facebook.com/AlyanceTreiningCenter/> (дата звернення: 10.10.2024).

45. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом : навч. Посіб. / С. О. Цимбалюк. К. : КНЕУ, 2009. 399 с.

46. Цимбалюк С. О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 294 с.

47. Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 47-55.

48. Юрчук Н. П., Захарчук Д. В. Мотивація персоналу в системі управління банку. *Агросвіт*. 2018. № 9. С. 64-70.

49. Adams JS. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 1963. № 67. Р. 422-436.

50. Adams JS. Inequality in social exchange. *Advanced Experimental Psychology*. 1965. № 62. P. 335-343.
51. Golabchi A., Han S., & AbouRizk S. A simulation and visualization-based framework of labor efficiency and safety analysis for prevention through design and planning. *Automation in Construction*. 2018. № 96. P. 310—323.
52. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. *The Motivation to Work*. New Brunswick (New Jersey): Transaction Publishers, 1959/1993.
53. Likert R. *The Human Organization*. New York : Mc Graw-Hill, 1967. 258 p.
54. Lyman W. Porter, Edward E. Lawler *Managerial Attitudes and Performance Hardcover*. 1968. Richard D. Irwin, Inc. 209 p.
55. Maslow A. *Motivation and personality*. N.Y.: Harper&Row, 1970. 369 p.
56. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*, New York : McGraw-Hill, 1960. 256 p.
57. Vroom V. *Work and Motivation*. Wiley. 331 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Авторські визначення поняття «мотивація персоналу»

Автори	Визначення
Заставнюк Л.І.	Якісний симбіоз внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких направлене на само-мотивацію, а також зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства щодо підвищення показників ефективності та рівня продуктивності праці в сучасних організаціях [14]
Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін.	Процес, що визначає динаміку (розгортання) мотиваційних настанов та трудової активності; сфера фахової, практичної діяльності, що передбачає напрацювання методів, засобів впливу на поведінку людини в організації для досягнення особистих і корпоративних цілей [10, с.426]
Поплавська О. М., Кононенко Т. С.	Мотивація починається з формування компенсаційної моделі оплати праці [34, с.383]
Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П.	Мотивація являє собою процес свідомого вибору людиною певного типу поведінки під впливом стимулів та мотивів [4]
Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д.	Мотивація є одним з найважливіших елементів системи управління персоналом, адже саме завдяки мотивації керівництву підприємству вдається здійснювати вплив на працівників [15]
Колот А. М., Цимбалюк С. О.	Сфера фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації [23, с.22]
Маляренко А.В.	Мотивація-це система сил, які спонукають людину вести себе певним чином. Це найважливіший фактор у процесі управління людськими ресурсами, оскільки він значно визначає результати роботи, і в той же час він невловимим [28]
Пустовіт О.Г., Басюк Є.В.	Мотивація персоналу – це процес спонукання працівників до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для задоволення своїх потреб через трудову діяльність [37]
Тищенко А.С., Чупріна М.О.	Мотивація є безперервним процесом тому, що процес мотивації заснований на потребах, які є необмеженими [43]

Таблиця Б.1 – Зарубіжний досвід реалізації системи мотивації праці у банківській сфері в умовах кризи

Країна	Заходи з мотивації персоналу банків
Великобританія	Центробанк збільшив витрати на бонуси до 8,1% від фонду заробітної плати за 12 місяців; чисельність персоналу Банку Англії зросла за той же період на 6% Дві модифікації системи оплати праці, що залежать від прибутку: грошова та акціонерна, що передбачає часткову оплату у вигляді акцій. Передбачається можливість застосування коливної системи заробітної плати, повністю залежить від прибутку фірми
США	Контрактна система з обмеженням до 3-4 років; широко практикуюча система соціальних пільг, адекватна вартості 60-65% річного доходу працівника Різні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями, доповнені різноманітними формами преміювання. Поєднання елементів відрядної і погодинної систем. Залежність підвищення оплати праці не стільки від виробітку, скільки від зростання кваліфікації і кількості освоєних професій
Франція	Підвищені витрати на підготовку персоналу (до 12% проти 5-6% у США); координуюча роль Центробанку Франції в розробці методології персонального менеджменту; організація конкурсів при заміщенні різноманітних посад; навчання всіх банківських службовців за програмою «Психологія спілкування»; постійне інформування персоналу про відкриття нових вакансій та використовуваних елементів кадрової політики Велика різноманітність економічних інструментів, включаючи стратегічне планування і стимулювання конкуренції, гнучку систему оподаткування. Індексація заробітної плати залежно від вартості життя й індивідуалізація оплати праці. Методика оцінки праці, яка, як правило, носить багатофакторний характер і використовувані критерії (на підприємствах застосовується бальна оцінка ефективності праці працівника), що надає сильну стимулюючу дію на ефективність і якість праці, служить фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці, забезпечує широку інформованість працівників про економічний стан компанії
Німеччина	Використання різних видів оплати праці залежно від рівня кваліфікації, досвіду, оволодіння новими методами роботи, володіння іноземними мовами Модель мотивації праці виходить з того, що в її центрі знаходиться людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, зупиняє прояви несправедливості і захищає всіх обділених і незахищених: безробітних, хворих, старих і дітей. Соціальна справедливість і солідарність – неодмінні передумови суспільного консенсусу. Ця модель забезпечує в рівній мірі як економічний добробут, так і соціальні гарантії
Японія	Часткова оплата навчання; батькам, які працюють у банку, пропонували кредити; виплата різноманітних соціальних пільг; пропонували систему морального заохочення та рангового просування по службі
Швеція	Модель мотивації праці відрізняється сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Шведські профспілки не дозволяють господарям низькорентабельних підприємств знижувати заробітну плату нижче встановленого на переговорах щодо переукладання колективних трудових угод загального рівня. Це спонукає підприємців або модернізувати виробництво, або закривати підприємство

Джерело: [29]

Таблиця В.1 – Взаємозв'язок цілей системи мотивації та стимулювання персоналу організації з проявом її соціальної та економічної ефективності

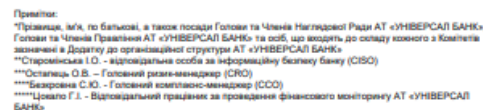
Мета системи	Ефект під час використання	
	економічний	соціальний
Залучення персоналу	укомплектованість кадрами; швидкість закриття вакансії	формування позитивного HR-бренду; висока якість трудового життя працівників
Збереження (утримання) кваліфікованих кадрів	зниження плинності кадрів, зменшення пов'язаних із нею ризиків підприємствам; зниження витрат на пошук та підбір персоналу; висока якість трудового життя працівників	висока якість трудового життя працівників; підвищення задоволеності персоналу; сприятливий соціально-психологічний клімат; лояльність та відданість персоналу компанії
Стимулювання виробничої поведінки (продуктивності, інноваційності, дисциплінованості тощо)	підвищення продуктивність праці; підвищення якості продукції; впровадження нових технологій; збільшення кількості раціоналізаторських пропозицій; зниження витрат робочого дня; зменшення випадків порушення дисципліни, вимог охорони праці	висока якість трудового життя працівників; підвищення задоволеності персоналу; сприятлива структура трудової мотивації
Економічність системи мотивації та стимулювання, зменшення витрат	зростання продуктивність праці, зниження трудомісткості продукції; співвідношення темпів зростання виробітку та середньої заробітної плати; досягнення економії всіх видів матеріальних ресурсів	підвищення задоволеності працівників

Джерело: [6;14;16]

Таблиця Г.1 – Методи аналізу системи мотивації персоналу

Група методів	Найменування методів	Опис
Методи обстеження	Інтерв'ю	Особисте спілкування із працівниками.
	Анкетування	Роздача працівникам анкет з питаннями, їх подальший збір та обробка.
	Тестування	Передача працівникам тестів з питаннями, після проходження яких можна дійти невтішного висновку про задоволеності працівників системою мотивації.
Методи обґрунтування	Порівняння	Зіставлення поточної ситуації у сфері мотивації з даними передових підприємств (враховуючи галузь), нормативами чи результатами застосування всередині компанії у минулому.
	Оцінка економічної ефективності	Визначення розміру додаткового прибутку, зростання виручки від застосування підходів до стимулювання.
Аналітичні методи	Системний аналіз	Комплексне вивчення цілей, структури, функцій системи стимулювання. З показників найчастіше аналізують продуктивність праці, зростання зарплати, плинність, професійний склад. Такий підхід не потребує безпосередньої участі працівників.
	Функціонально-вартісний аналіз	Дослідження співвідношення витрат на систему стимулювання та одержуваної від неї віддачі, пошук найбільш раціональної комбінації цих показників.
	Експертні оцінки	Ґрунтується на об'єктивних доводах та інтуїції експертів.

Джерело: [34;42]



Анкета

для оцінки мотивації трудової діяльності

Інструкція: Просимо уважно ознайомитися з пропонованими твердженнями та проставити бали напроти кожного затвердження наступним правилам: 3 - так/згоден; 2 - не знаю / важко з відповіддю; 1- ні.

	Найменування показника	Бал
1	Перспективи компанії	
1.1	Я знаю, які плани стоять перед компанією на поточний рік	
1.2	Інформація про те, що відбувається в компанії, завжди надається вчасно	
1.3	Я знаю, яких результатів досягла компанія за період	
1.4	Я знаю про довгострокові плани компанії	
1.5	Перспективи компанії та шляхи їх досягнення є мені зрозумілими	
2	Стиль управління безпосереднього керівника	
2.1	Стосовно з підлеглими завжди ввічливий і доброзичливий	
2.2	Керівник обговорює нагальні питання та подальші плани з відділом	
2.3	Мені ставлять конкретні, чіткі, вимірні та досяжні цілі	
2.4	Керівник своєчасно надає підтримку у разі виникнення проблем з виконанням	
2.5	Я регулярно отримую зворотний зв'язок з оцінкою моєї діяльності від керівника	
3	Психологічний клімат	
3.1	У компанії сприятливий психологічний клімат	
3.2	Мої колеги завжди готові прийти на допомогу	
3.3	У компанії прийнято поважне звернення	
3.4	Керівник та колеги визнають мої заслуги та досягнення	
3.5	Колеги використовують лише конструктивну критику	
4	Умови праці	
4.1	У мене комфортне робоче місце	
4.2	Моє робоче місце обладнане всією необхідною технікою та меблями	
4.3	На моєму робочому місці оптимальна температура і немає протягів	
4.4	На моєму робочому місці достатньо освітлення	
4.5	У мене є все необхідне приладдя для виконання роботи	
5	Соціальний пакет	
5.1	Мені відомі всі пропозиції, які входять до соціального пакету організації	
5.2	Соціальний пакет для всіх працівників однаковий	
5.3	Вважаю, що соціальний пакет є достатнім	
5.4	Я знаю, від чого залежить розмір соціального пакету	
5.5	Наявний соціальний пакет допоможе утримувати працівників, що хочуть звільнитись	
6	Оплата праці	
6.1	Заробітна плата виплачується точно у строк	
6.2	Компанія завжди точно виконує зобов'язання щодо виплати заробітної плати	
6.3	Розмір заробітної плати вважаю достатнім	
6.4	Формування заробітної плати зрозуміло та повністю прозоро	
6.5	Розмір заробітної плати відображає внесок працівника в результативність компанії	
7	Зміст виконуваної роботи	

7.1	Я читаю свою роботу цікавою	
7.2	Я вважаю свою роботу різноманітною	
7.3	Я вважаю свою роботу соціально значущою	
7.4	Я вважаю, що моя робота сприяє самовираженню	
7.5	Після виконання роботи я відчуваю гордість	
8	Можливість самореалізації	
8.1	Я можу самостійно приймати рішення щодо роботи	
8.2	Компанія регулярно надає можливості для мого професійного розвитку	
8.3	Компанія надає можливості для стажування на інших ділянках робіт	
8.4	Я можу брати участь у проектах, які оптимізують діяльність усієї компанії	
8.5	Мої пропозиції будуть почуті керівництвом та втілені у життя	
9	Кар'єрний ріст	
9.1	Я знаю, як відбувається кар'єрне зростання в компанії	
9.2	Я можу піднятися кар'єрними сходами	
9.3	Зі мною говорять про кар'єрне зростання не рідше ніж 1 раз на 6 місяців	
9.4	З моєю участю підготовлено індивідуальний план кар'єрного зростання	
9.5	Я знаю, над чим потрібно працювати, щоб отримати іншу бажану посаду	

Звіт подібності

метадані

Заголовок
Формування системи мотивації в банківській сфері

АвторНауковий керівник / Експерт
ГулаРудакова

підрозділ
кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навісний характер, але частіше характер технічних помилок при копіюванні документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		1
Інтервали		0
Мікропробіли		36
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		76

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

		Копір тексту	
порядковий номер	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	кількість ідентичних слів (фрагментів)	
1	https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/38c18902-5800-4d69-bc65-fe1d7ae30faa/download	51	0.36 %
2	https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/38c18902-5800-4d69-bc65-fe1d7ae30faa/download	45	0.32 %
3	Мотивація стимулювання праці в управлінні організацією ТзОВ АК Голдгарпром 5/20/2024 Stepan Gzhyskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv (Кафедра Менеджменту)	34	0.24 %
4	https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/38c18902-5800-4d69-bc65-fe1d7ae30faa/download	31	0.22 %

УДК 331.104.2
JEL: J50; M12
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-229-235>

ВНУТРІШНЬОКОРПОРАТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

©2023 ЩЕТИНІНА Л. В., РУДАКОВА С. Г., ПОПЛАВСЬКА О. М., ДАНИЛЕВИЧ Н. С., ГУЛА А. В.

УДК 331.104.2
JEL: J50; M12

Щетиніна Л. В., Рудакова С. Г., Поплавська О. М., Данилевич Н. С., Гула А. В. Внутрішньокорпоративні комунікації в цифровому середовищі

Метою статті є дослідження особливостей побудови цифровізованих внутрішньокорпоративних комунікацій. Цифровізація вплинула на господарську діяльність підприємств, установ, організацій, оскільки змінила потоки «витрати – прибуток». Водночас це відобразилося і на відносинах працівників між собою, між працівниками та керівництвом, тобто на внутрішньокорпоративних комунікаціях. Наскільки важливими в діяльності компанії є внутрішньокорпоративні комунікації визначається тими практичними завданнями, які вирішуються за їх допомогою: підвищення залученості та продуктивності працівників, організація інформаційного забезпечення, транслявання турботи про працівників, інформування працівників про діяльність і розвиток компанії, розуміння працівниками бізнес-пріоритетів, забезпечення оперативності постановки завдань, об'єднання персоналу у складних ситуаціях, управління змінами, спрощення міжкультурних комунікацій, просування бренду тощо. Внутрішні процеси в банківському секторі мають найбільший потенціал цифровізації. Тому зроблено припущення про можливість перенесення результатів оцінки якості внутрішньокорпоративних комунікацій у банках на їх якість у цифровому середовищі. За результатами опитування працівників банківського сектора якість внутрішньокорпоративних комунікацій у цифровому середовищі є високою і становить 90–100%. Водночас персонал банків вказав і на потенціал їх вдосконалення, зокрема: подолання відстороненості керівництва від потреб персоналу, зниження ризику поширення чуток, збільшення задоволеності засобами комунікації.

Ключові слова: внутрішньокорпоративні комунікації, персонал, якість внутрішньокорпоративних комунікацій, засоби комунікації, цифрове середовище.
Рис.: 6. **Бібл.:** 8.

Щетиніна Людмила Валеріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціоeкономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)
E-mail: sludval@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1519-0647>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-7196-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57223372285>

Рудакова Світлана Григоріївна – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри соціоeкономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)
E-mail: svetlana.rudakova.home@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0623-6140>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-7671-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57220080461>

Поплавська Оксана Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціоeкономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)
E-mail: oksanadam@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9538-3718>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAG-3894-2021>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57217384325>

Данилевич Наталія Станіславівна – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри соціоeкономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)
E-mail: iljusha@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2321-0487>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-6231-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57776314200>

Гула Анастасія Володимирівна – студентка, кафедра соціоeкономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)
E-mail: anastasiagula@ukr.net

UDC 331.104.2
JEL: J50; M12

Shchetinina L. V., Rudakova S. H., Poplavskaya O. M., Danyilevych N. S., Gula A. V. Internal Corporate Communications in the Digital Environment

The purpose of the article is to study the features of building the digitalized internal corporate communications. Digitalization has affected the economic activities of enterprises, institutions, organizations, as it has altered the «costs – profits» flows. At the same time, this was reflected in the relations of employees between themselves, also between employees and management, that is, in the internal corporate communications. The grade of importance of internal corporate communications as part of the company's activities is determined by the practical tasks that are solved with their help: increasing the involvement and productivity of employees, organizing the information support, transferring care for employees, informing employees about the activities and development of the company, the employees' understanding of business priorities, ensuring the efficiency of setting tasks, uniting staff in difficult situations, managing change, simplifying intercultural communications, brand promotion, etc. Internal processes in the banking sector have the greatest potential for digitalization. Therefore, it has been suggested that the results of assessing the quality of internal corporate communications in banks can be assigned to their quality in the

digital environment. According to the results of the survey of employees of the banking sector, the quality of internal corporate communications in the digital environment is high and amounts to 90-100%. At the same time, bank staff also pointed to the potential for their improvement, in particular: overcoming management's detachment from staff needs, reducing the risk of spreading rumors, increasing satisfaction with means of communication.

Keywords: internal corporate communications, staff, quality of internal corporate communications, means of communication, digital environment.

Fig.: 6. Bibl.: 8.

Shchetinina Liudmyla V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: sludval@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1519-0647>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-7196-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57223372285>

Rudakova Svitlana H. – PhD (Engineering), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: svetlana.rudakova.home@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0623-6140>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-7671-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57220080461>

Poplavska Oksana M. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: oksanadom@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9538-3718>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAG-3894-2021>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57217384325>

Danylyevych Nataliia S. – PhD (Engineering), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: ijusha@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2321-0487>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-6231-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57776314200>

Gula Anastasiia V. – Student, Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: anastasiagula@ukr.net

Цифровізація суспільного життя вже є об'єктивною реальністю, і як будь-яке явище або процес може мати як позитивні, так і негативні ефекти. Цифровізація вплинула на господарську діяльність підприємств, установ, організацій, оскільки змінила потоки «витрати – прибуток». Водночас це відобразилося і на відносинах працівників між собою, між працівниками та керівництвом, тобто на внутрішньокорпоративних комунікаціях. Наскільки важливими в діяльності компанії є внутрішньокорпоративні комунікації, визначається тими практичними завданнями, які вирішуються за їх допомогою. Тому варто дослідити, яку роль відіграють саме цифровізовані внутрішньокорпоративні комунікації. До сфер економічної діяльності, які найбільше зазнали цифрової трансформації, належить банківський сектор. Ефективність цифровізованих внутрішніх комунікацій можна оцінити завдяки опитуванню працівників банків.

Внутрішні комунікації є предметом вивчення багатьох наукових робіт. Сутність, особливості, принципи внутрішніх комунікацій, а також їх переваги в цифровому середовищі досліджували зарубіжні та вітчизняні дослідники: J. Lull [7], Sh. Moores [8], Л. Щетініна, С. Рудакова [1; 6], О. Бабчинська [2], Ю. Горбань [3], Т. Гринько, Т. Гвініашвілі [4], Л. Кли-

манська [5], О. Поплавська, Н. Данилевич, О. Рудаков [6]. У наукових розвідках внутрішні комунікації вивчалися в контексті їх мети, завдань, структури, інструментів, переваг, недоліків, проте питання побудови внутрішньокорпоративних комунікацій у цифровому середовищі сьогодні залишається актуальним напрямком дослідження.

Метою роботи є дослідження особливостей побудови цифровізованих внутрішньокорпоративних комунікацій.

Метою внутрішньокорпоративних комунікацій є забезпечення ефективного потоку інформації між відділами організації та колегами. Цифрові технології набагато підвищують якість та ефективність внутрішньокорпоративних комунікацій. Але для отримання переваг від використання цифрових технологій необхідно періодично здійснювати моніторинг внутрішніх комунікацій. Вимірювання ефективності внутрішніх комунікацій допомагає визначити як короткострокові, так і довгострокові поліпшення.

Внутрішні процеси в банківському секторі мають найбільший потенціал цифровізації. Тому зроблено припущення про можливість перенесення результатів оцінки якості внутрішньокорпоративних

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний вищий навчальний заклад
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені
ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВА СФЕРА: ДОСВІД ТА ІННОВАЦІЇ

**Збірник тез доповідей студентів-учасників платформи
кафедри соціоекономіки та управління персоналом
у межах 88-ї загальноуніверситетської студентської наукової
конференції «Інноваційні ідеї та креативні проєкти в цифровій
екосистемі»**

17-18 травня 2021 р.

Київ KHEU 2021

УДК 331.101.3: 005.95:331

Гула А.В.,
здобувач вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня підготовки,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ПРОБЛЕМИ МОЛОДІЖНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОСИСТЕМИ

В умовах глобальної екосистеми значні зміни відбуваються у всіх сферах життєдіяльності людей: з'являються нові види діяльності, нові професії, типи підприємств, форм власності, розширюються можливості для прояву творчих здібностей, креативності, ініціативи. Ці процеси безпосередньо впливають на формування ринку праці. Молодь грає важливу роль в політичних, економічних і соціальних структурах суспільства, але саме ця соціально-демографічна група виявляється найбільш уразливою на ринку праці. В Україні питання молодіжної зайнятості набуває особливе значення з огляду на посилення демографічної кризи, стрімке старіння населення та зростаючу міграцію молоді. Надмірне безробіття молоді має негативний вплив як на економіку країни, так і на суспільство загалом. Прийнято вважати, що молодіжне безробіття – це закономірний процес і остаточно подолати безробіття серед молоді неможливо. Проте, зменшити його масштаби та мінімізувати негативний вплив – першочергова задача Уряду та відповідних органів. Саме тому дослідження цієї проблеми є надзвичайно актуальним на сьогодні.

Метою дослідження є аналіз сучасного стану та тенденцій молодіжного ринку праці, основних проблем безробіття молоді в Україні, а також визначення напрямів щодо підвищення рівня зайнятості серед молоді.

В дослідженні знайшли застосування системний і порівняльний підходи. Системний підхід дозволив узагальнити і систематизувати теоретичну базу щодо