

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

завідувач кафедри

Попова О.Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“ ” 2021 року

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Мотивація та психологічні методи управління персоналом»

Виконав: студент 4 курсу, групи МЕН-17

(шифр групи)

спеціальності 073 Менеджмент

Керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри УФЕБ Ляшок Н.Ю.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент: к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства
Н.А. Табачкова

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормоконтроль:

к.е.н., доц. Н.Ю. Ляшок

(дата)

*Засвідчую, що у цій випускній кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань.*

студент

(підпис)

Покровськ – 2021 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки і менеджменту
 Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки
 Освітній ступінь бакалавр
 Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент
 (шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:
 Завідувач кафедри
 _____/Попова О.Ю./

“ ____ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Кулікова Карина Ренатівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи : Мотивація і психологічні методи в управлінні персоналом

керівник роботи : Ляшок Наталія Юріївна, к.е.н, доцент, доцент кафедри УФЕБ
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від „19” _____ 04 _____ 2021 р. № 175

2. Строк подання студентом роботи 4.06.2021

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, Закони України, статистичні дані Державного комітету статистики України, дослідницькі та аналітичні матеріали вітчизняних та міжнародних організацій, Інтернет-ресурси, фінансова звітність філії Донецького обласного управління АТ «Ощадбанк»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні відомості про мотивацію і психологічні методи в управлінні персоналом 2. Аналіз діяльності і мотиваційної спрямованості підприємства АТ «ОЩАДБАНК» 3. Вдосконалення мотиваційного механізму трудової діяльності працівників організації АТ «Ощадбанк»

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень): Таблиця 1.1. - Дослідження поняття «заробітна плата» у літературних джерелах; Таблиця 2.1 - Обсяг наданих кредитів фізичним особам банками України за період з 01.01.2018 по 01.01.2020 рр; Таблиця 2.2 - Обсяг наданих кредитів юридичним особам банками України за період з 01.01.2018 по 01.01.2020 рр.; Таблиця 2.3 - Показники ефективності роботи АТ «Ощадбанк» з 1.01.2018р. по 1.01.2020р.; Таблиця 2.4 - Показники фінансової стійкості АТ «Ощадбанк» з 1.01.2018р. по 1.01.2020р.; Таблиця 2.5 - Показники ліквідності АТ «Ощадбанк» з 1.01.2018р. по 1.01.2020р.; Таблиця 2.6. - Структура додаткового фонду оплати праці в АТ«Ощадбанк» впродовж 2018-2020 років); Таблиця 2.7. - Вплив зовнішніх чинників мотивації на трудову діяльність працівників АТ «Ощадбанк» України» в квітні 2020року; Таблиця 2.8. - Вплив внутрішніх мотиваторів на трудову діяльність працівників АТ «Ощадбанк» України» в квітні 2020 року; Таблиця 2.9. - Найбільш негативні, на думку респондентів, характеристики роботи АТ «Ощадбанк» в квітні 2020 року; Таблиця 2.10 - Позитивні характеристики роботи, відзначені респондентами АТ «Ощадбанк» України» в квітні 2020 року.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ляшок Н.Ю.к.е.н., доцент кафедри управління і фінансово економічної безпеки		
Розділ 2	Ляшок Н.Ю. к.е.н., доцент кафедри управління і фінансово економічної безпеки		
Розділ 3	Ляшок Н.Ю., к.е.н.,доцент кафедри управління і фінансово економічної безпеки		
Нормоконтроль	Ляшок Н.Ю., к.е.н.,доцент кафедри управління і фінансово економічної безпеки		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та обробка літературних джерел	10.04.20-19.04.20	
2	Написання першого розділу (теоретичної частини)	20.04.20-30.04.20	
3	Написання другого розділу (аналітичної частини)	01.05.20-20.05.20	
4	Написання третього розділу (розробка рекомендацій)	21.05.20-31.05.20	
5	Оформлення пояснювальної записки	01.06.20-08.06.20	

Студент _____ Кулікова К.Р.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Ляшок Н.Ю.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кулікова К.Р. Мотивація і психологічні методи управління персоналом / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – ДВНЗ ДонНТУ, Покровськ, 2021.

В роботі досліджено сутність мотиваційного механізму підприємства, напрями розробки і вибір мотиваційної стратегії. На підставі аналізу виробничої діяльності та мотиваційної спрямованості персоналу АТ «Ощадбанк» розроблено рекомендації щодо вдосконалення мотиваційного механізму трудової діяльності працівників організації АТ «Ощадбанк»

Ключові слова: Мотивація, стимулювання, мотиваційна стратегія, завдання, методи, фактори, механізм стимулювання, соціальна політика, фінансовий стан, рекомендації, вдосконалення

ANNOTATION

Kulikova KR Motivation and psychological methods of personnel management / Graduation qualification work for the degree of "bachelor" in the specialty 073 "Management". - SHEI DonNTU, Pokrovsk, 2021.

The essence of the motivational mechanism of the enterprise, directions of development and the choice of motivational strategy are investigated in the work. Based on the analysis of production activities and motivational orientation of the staff of JSC "Sberbank" developed recommendations for improving the motivational mechanism of work of employees of JSC "Sberbank"

Keywords: Motivation, incentives, motivational strategy, tasks, methods , factors, incentive mechanism, social policy, financial condition, recommendations, improvement

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ ПРО МОТИВАЦІЮ І	
ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ	10
1.1 Мотивація праці персоналу на підприємстві	10
1.2 Види психологічних методів управління персоналом.....	14
1.3 Роль оплати праці в системі матеріального заохочення персоналу.....	18
Висновки до 1 розділу	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ І МОТИВАЦІЙНОЇ СПРЯМОВАНOSTІ	
ПІДПРИЄМСТВА АТ «ОЩАДБАНК»	24
2.1 Характеристика основних фінансово-економічних показників діяльності АТ «Ощадбанк»	24
2.2. Оцінка системи преміювання персоналу, ефективність застосування доплат і надбавок, як елементів стимулювання праці.....	36
2.3. Аналіз мотиваційної спрямованості працівників та їх задоволеності своєю працею.....	43
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ	
ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ АТ	
«ОЩАДБАНК».....	53
Висновки до розділу 3.....	59
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Впровадження нововведень на ринку України диктує перетворення й модифікацію методів управління працею в усіх галузях бізнесу, особливо в сфері банківської діяльності, яка значно впливає на ситуацію фінансово-кредитного комплексу держави та успішний результат економічних реформ. Завдання, які поставлені перед банками й націлені на набуття їх фінансової стійкості, володіння і використання новітніх банківських методик, диктують наявність у банківського працівника високої мотивації до продуктивної праці, підвищення якості послуг банку, підвищення здатності до конкурування. Одним з деяких каменів спотикання в сучасній структурі українських банків вважається наявність недоліків в постійному контролі й управлінні працею персоналу, які були отримані у спадок з періоду планової централізованої економіки. Головний з них – нестача, або взагалі відсутність ефективного механізму мотивації трудового потенціалу працівників, який би дійсно спонукав персонал до продуктивної праці, розвитку професійних якостей, впровадження нововведень.

На даний момент об'єктивно сформувалися й поглиблюються суперечності, розбіжності між завданнями, які забезпечують найбільш динамічний розвиток банків України і вже віджилими стратегіями мотивації праці. Турботу про фінансову стабільність та примноження грошового капіталу віднесено до числа вторинних питань. На перше місце стають цінність та значущість людського капіталу, надання результативної мотивації трудової діяльності. Якщо не пересунути на перший план пріоритети в управлінні персоналом до створення дієвого мотиваційного механізму, що відповідає умовам ринкового господарювання, майже немає можливості забезпечити життєдіяльність економіки країни, її входження у світовий економічний простір.

Пошук та дослідження нових соціально-економічних важелів впливу для забезпечення результативної та продуктивної мотивації праці

банківських працівників, націлених на глобальне застосування й розвиток свого трудового потенціалу, досягнення високої конкурентоспроможності та успішного економічного результату визначає необхідність системного вивчення та розгляду мотиваційного спрямування.

Закономірності мотивації та її механізми реалізації в наш час широко розглянуті і звісно досліджені. Проблеми та недоліки в розвитку мотиваційних механізмів, як складова частина підвищення ефективності й продуктивності економіки, матеріального стимулювання кращої продуктивності праці розроблялися в працях українських вчених - економістів А. Колот, Г. Дворецької, М. Чумаченко. Але для сприяння розвитку економічних відносин в нашій державі обов'язково потрібно занурення в наукові положення щодо розвитку механізмів та методів використання мотивації, особливо преміювання персоналу.

Тим часом оприлюднені наукові результати не торкнулися сучасних особливостей трудової мотивації банківського персоналу. Проблема соціальної та економічної ефективності мотивації праці в державному банку так і залишилася недостатньо дослідженою, повністю не виявлені її складові, що демонструє доцільність дослідження мотиваційного механізму для банківської сфери.

Метою даної випускної кваліфікаційної роботи є дослідження і визначення найважливіших напрямів удосконалення чинного в банку механізму мотивації праці для підвищення її економічної та соціальної ефективності. Щоб досягти поставленої мети, потрібно вирішити наступні завдання:

- 1) визначити, яке місце займає мотивація праці в процесі трудової діяльності колективу;
- 2) дослідити методи та форми нематеріального й матеріального стимулювання персоналу банку;
- 3) оцінити стан мотиваційної орієнтації персоналу, а також його трудові мотиви;

4) розробити та впровадити пропозиції щодо реформування мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою робочим колективом

Об'єктом дослідження є трудова мотивація в філії Донецького обласного управління 10002/218 АТ "Ощадбанк"

Предметом дослідження обрано процес управління діяльністю персоналу банк АТ «Ощадбанк».

Методологічною і теоретичною базою для дослідження є класичні праці зарубіжних і вітчизняних вчених з теорії стимулювання та мотивації. Як нормативно-правову базу дослідження взято закони України, постанови Кабінету Міністрів, укази Президента України.

Методи дослідження: економічний аналіз, вибірки, методи аналогій і порівняння, статистичний метод.

Наукова новизна нашого дослідження полягає в наступному:

- 1) розглянуто та досліджено зміст теоретичного матеріалу на тему «мотивація праці банківських працівників», визначені її суть і складові;
- 2) проведена оцінка системи преміювання персоналу, дієвість нарахування надбавок та преміювання;
- 3) досліджено систему нематеріального заохочення працівників 1004/218 АТ "Ощадбанк";
- 4) розроблені та винесені на розгляд пропозиції щодо створення ефективної преміальної системи в 1004/218 АТ "Ощадбанк"

Використання механізму коригування та стабілізації трудової мотивації надасть можливість підвищити продуктивність праці банківського трудового колективу на підставі врахування стратегічних довгострокових цілей банку і особистих інтересів працюючих, розвитку мотиваційного потенціалу працівників, реалізації цього потенціалу, посилення спроможності конкурувати зі своїми суперниками на ринку, що сприятиме форсуванню ринкової трансформації банківської системи та збільшенню її позитивного впливу на розвиток економіки нашої держави.

Підсумки дослідження можуть бути застосовані в банках, що надасть можливість підвищити раціональність управлінських рішень в трудовій сфері, посилити спрямованість економічної системи на задоволення життєво важливих потреб та інтересів індивідуума.

Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (50 найменувань). Робота містить 11 таблиць, 8 додатків. Загальний обсяг роботи становить 79 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ ПРО МОТИВАЦІЮ І ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Теоретичні відомості про мотивацію на підприємстві

Ефективне та результативне управління трудовим персоналом не обійдеться без ретельного і глибокого розуміння всієї багатогранності та різноманітності чинників, які мають можливість впливати на трудову поведінку працівників і мотивують їх до результативної праці.

Суттєву трудову віддачу від кадру варто чекати виключно в разі, коли тільки утворені умови злиття цілей та завдань виробництва з особистими цілями працівника, іншими словами коли збудований функціонуючий механізм мотивації праці. Ось чому в умовах формування ринкових відносин труднощі спонукання працюючих до продуктивної трудової діяльності має особливе значення.

В цілому таке поняття як мотивація - це спонукання та стимулювання людини до активної діяльності; процес в якому робітник свідомо робить вибір певної, конкретної моделі поведінки, ґрунтуючись на те що вона повинна привести до задоволення його інтересів і потреб.

Мотивація це управлінська функція, яка визначається як процес, який в основному виконується менеджерами, і являє собою пошук, а також визначення мотивів й створення стимулів до трудової діяльності для досягнення особистістю власних цілей і завдань організації. Трудова мотивація неодмінно є досить важливою складовою частиною всієї мотиваційної системи людини, вона вважається процесом вибору способу і стилю участі індивідуума в професійній діяльності. У трудовій моделі мотивації працівник визначає для себе важливість свого включення в деякі області колективного виробництва. Результат задоволення своїх потреб та

цілей підприємства, за допомогою результативного виконання своїх професійних обов'язків це і є - трудова мотивація.

Для найбільш точної оцінки терміна мотивації звернемося до самої суті основних категорій, що мають конкретне відношення до логіки певної поведінки людини в скоєнні процесу праці. Механізм мотивації праці містить в собі, в обов'язковому порядку, такі загальнолюдські, гуманні основи, як потреби та інтереси особистості.

Потреби - це відчуття нестачі чого-небудь, потреби в чому-небудь, що необхідно для утворення й стабілізації нормальних умов життєдіяльності людини, а також реалізації даної потреби. Потреби спонукають особистість до праці, але тільки в тому випадку, коли вони їм ідентифікуються як те що, приносить особистісну вигоду, тобто приймають вид задоволених інтересів. Мотивація праці породжує у працівника бажання і навіть прагнення задовольнити свої потреби за допомогою праці.

Ще існують мотиви, які займають особливе місце в системі мотивації. Далі ми з ними ознайомимосся.

Мотив - це природний внутрішній сплеск активності, що полягає в бажанні здійснити конкретні дії, які задовольняють потреби індивіда. За допомогою мотиву індивід пояснює й обґрунтовує свою поведінку в певній ситуації. Мотиви по суті це відображення потреб, вони безпосередньо переплітаються з цілями, які особистість визначає для себе і досягає в сфері трудової діяльності, іншими словами вони вибирають для себе що і як необхідно зробити для задоволення потреб. Мотиви створюються під впливом внутрішніх (потреби, інтереси, цінності) і зовнішніх (стимули) факторів. У ролі зовнішніх факторів варто вважати стимули (моральні і матеріальні: винагорода, просування по службовій драбині, задовільні умови праці, похвала), а в ролі внутрішніх факторів - особистісні причини (почуття відповідальності, відчуття обов'язку, страху, бажання саме висловитися і т.д.). При таких обставинах, трудова поведінка особистості коригується внутрішніми і зовнішніми обставинами. Факторами, що носять зовнішній

характер стосовно працюючих, виявляються матеріальні виплати - система оплати праці, дивіденди, премії в тому числі фактори, пов'язані з умовами праці, відносинами між співробітниками і керівництвом, менеджментом компанії, стилем керівництва. Відповідно двухфакторної теорії Герцберга, ці фактори можна називати факторами здоров'я. Вони практично не об'єднані з роботою, її змістом, а створюють стабілізацію трудового поведінки тільки методом зняття тих чи інших видів обурення і невдоволень працівників. Присутність цих факторів не створює мотивуючого ефекту на характер трудової поведінки людей, по тому як створення «здорової» обстановки праці, розцінюються ними як належне.

Процес мотивації можна назвати повністю чинним коли ми знаходимося на рівні регулювання дії тільки зовнішніх факторів, цей процес в такому разі виходить лише на нульовий рівень та може мати позитивне значення лише в разі приєднання внутрішніх факторів або, по теорії Герцберга, чинників - мотиваторів. Туди можна віднести можливість просування по службі, і визнання, змістовність праці, ступінь відповідальності тощо. Отже, для створення результативного й ефективного мотиваційного механізму управлінцям обов'язково потрібно ліквідувати деякі види обурення працівників за допомогою факторів здоров'я, а вже після цього мотивувати і стимулювати їх до праці, сконцентрувавши зусилля на використанні факторів - мотиваторів.

Судячи з досвіду, управлінці які не володіють знаннями трудових мотивів поведінки, принципів і властивостей мотиваційних процесів в трудових колективах - не здатні продуктивно керувати їх діяльністю, доцільно застосовувати методи і способи впливу на трудову поведінку індивідумів.

Дослідження різної літератури дозволило прийти до висновку, що найбільш значною й результативною вважається технологія трудових мотивів відповідаюча основним потребам, які можуть бути цілком реалізованими у трудовій діяльності, а саме:

1) Потреба задовільного матеріального існування. Мотиви, які відповідають цієї потреби природно об'єднані із засобами для існування, обов'язковими для покриття життєво важливих потреб. Стимули, які формують дані мотиви, представляють себе в формі заробітної плати, усіляких премій, виплатою дивідендів, надання пільг, соціально - побутових послуг, і т.д.

2) потреби соціального характеру. Мотиви, які відповідають цьому виду потреб висловлюють себе в причетності до конкретних соціальних груп, набуттям певного статусу в соціумі, престижність і гордість за свою професію. Стимули, які формують такі мотиви, проявляють себе як причетність працівника до управління справами компанії, перспектива службового просування, сприятливі умови праці.

3) потреби інтелектуального і духовного розвитку. Такі потреби лежать в основі мотивів самовираження, розвиток та вдосконалення професійного та освітнього рівня, бажання виконувати цікаву, багатогранну роботу, так само пробувати себе у творчій активності проявляти ініціативу. Стимули, які утворюють вище сказані мотиви, це професійний розвиток персоналу, виконання завдань підвищеної важливості, можливість та бажання виконання відповідальної роботи.

Мотивація виступає рушійною силою для коригування поведінки людини в процесі їх професійної діяльності та впливає на:

1) Прикладання зусиль. Аналогічну роботу працівник здатний виконувати, витрачаючи різні різні зусилля: вибирати собі складного рівня роботу або легкого; здійснювати прості або складні рішення.

2) Старанність. Працівник може в різній мірі намагатися виконувати свою функцію в організації: не зацікавлено і холодно сприймати свою роботу або викладатися на всю з повною віддачею сил, розвивати та удосконалювати свій потенціал.

3) Наполегливість та напористість. Втрата інтересу, байдуже ставлення і відсутність наполегливості швидше за все призведе до мінімізації старань і

зусиль працівника та він автоматично переключиться на виконання своєї функції в істотно зниженому рівні якщо порівнювати з його можливостями.

4) Сумлінність і чесність. Це означає максимально відповідальний підхід до виконання своєї роботи по відношенню до всіх вимог. Працівник цілком може бути навіть висококваліфікованим, досвідченим фахівцем і мати можливість рясно працювати. Але ніхто не гарантуватиме що він буде викладатися повністю. Може статися таке, що він почне ставитися до своїх обов'язків «опустивши рукави», несерйозно, безвідповідально. А це може анулювати всі позитивні результати виконаної роботи.

5) Спрямованість. Посилається на те, до чого прагне особистість, здійснюючи певні дії спрямовані на досягнення бажаного. Людина може виконувати свою роботу і за тим, що вона приносить йому відчуття задоволеності та покриває певні його потреби, і так само може виконувати її тому, що прагне допомогти своїй компанії досягати її мети.

Отже, створюючи та роблячи придатною до використання систему мотивації праці, менеджери зобов'язані сформувати навколо такої обстановки, яка б спонукала персонал працювати витрачаючи певні зусилля, на гідному рівні сумлінності і старання, звичайно ж в напрямку досягнення цілей організації [39].

1.2 Психологічні методи управління на підприємстві

Незмінно процес кваліфікованого управління трудовим колективом є значно важливий аспект у функціонуванні всіх організацій. Можна підвищувати ефективність цього процесу модернізуючи й використовуючи різні способи та методи управління. Це залежить від досвідченої роботи з кадрами, а не тільки від рівня їх професійної компетенції. Ця проблема достатньо часто зустрічається в сучасному світі, оскільки рівень конкурентних підприємств досить великий, здобуває перемогу той, хто

майстерно може керувати своєю організацією та глибоко компетентний в темі управління персоналом і взагалі роботі з людьми. Внаслідок цього, самою суттю цього підpunkту є відшукування найоптимальніших способів застосування саме психологічних методів. Професійна діяльність особистості базується на підставі його психіки. Це безпосередньо пов'язано з його типом мислення, просторістю уяви, загостреною або розсіяною увагою і т.д. Абсолютно очевидно, що внутрішнє психологічне самопочуття людини безпосередньо впливає на підсумки її діяльності. А це так само позначається на результаті всього трудового колективу. На даний момент фіксують такі види психологічних методів управління:

- Формування малих груп і колективів.
- Гуманний підхід до праці.
- Психологічне спонукання і мотивація
- Профотбор і навчання.

Суттю застосування методу комплектування на малі групи, є найраціональніше розміщення працівників в малих групах та колективах. Спостерігаючи за відносинами співробітників один між одним, досвідченому менеджеру дуже легко визначити антипатії, або навпаки симпатії та виявити психологічну сумісність людей в трудовому колективі. Методами гуманізації праці називаються такі дії, як додавання в трудовий процес творчих деталей, різноманітних специфічних підходів. Узагальнюючи, можна сказати, що такий метод цілком і повністю націлений на виключення одноманітності робочого процесу. Методи мотивації застосовуються з метою приведення працівника до потрібного рівня активності. Такий метод передбачає використання різного роду психологічних мотивів, які в свою чергу створюють мотиви трудової діяльності кадру. Методи психологічного впливу досить різні. Розберемо деякі з них:

- Навіювання. Має на увазі під собою цілеспрямований вплив керівника на підлеглого. Застосування такого методу насправді найбільш

ефективне у випадках конфліктів. Сила сугестивності безпосередньо залежить від ступеня авторитету того хто навіює.

- Переконавання. Полягає у тому, що роботодавець впливає на волю свого підлеглого за допомогою усіляких логічних засобів.

- Наслідування. Визначається у впливі на особистість шляхом власного прикладу керівника, або ж людини, що є для нього ідеалом поведінки.

- Примус. Має на увазі вплив на людину з метою досягнення призначених цілей навіть не дивлячись на його бажання.

Методи профвідбору та навчання означають відбір співробітників з більш за все відповідними професійними та психологічними якостями, які в повному обсязі підходять для певної роботи. Використання вищенаведених методів буде якомога більш ефективним в тій ситуації, якщо наймач вважатиме за потрібне враховувати психологічні особливості найманця [21]. Все ж таки підсумки роботи будуть залежати від характеру, темпераменту і стресостійкості найманця в різних сферах трудової діяльності. Звернемо увагу на інший спосіб стимулювання, що втілюється в змагальному характері. З кожним днем все частіше працю розцінюють як спосіб заробітку. Але вивчення цього питання свідчить, що однієї мотивації в формі оплати праці не вистачає для повнофункціональної діяльності. Метод змагання набуває ефективності тільки в тому випадку, коли зарплата буде еквівалентною середньоринковим показникам, або навіть перевищить їх. Адже, звертаючись до соціальної психології, людина це істота, якої характерна робота в команді, тобто групова діяльність, а наріжний камінь групи - це ієрархія. Якщо ми досліджуємо групу людей, пов'язаних спільними інтересами, то, без усіляких сумнівів, ми обов'язково там побачимо різноманітні інтриги, плітки, формування союзів, спроби здійснювати тиск з метою досягнення бажаного результату. Все це буде здійснюватися для того, щоб окупувати більш високе звання або посаду, заробляти максимальний оклад і в кінцевому підсумку, просто стати душею колективу.

Види психологічного впливу персонал:

1. Вплив за допомогою переконання.

Переконання - це дієвий спосіб передачі своєї особистої точки зору іншої людини. Управлінець підштовхує підлеглого повірити в необхідність виконання певної роботи саме самостійно. Він безперечно визнає високу кваліфікацію та майстерність свого підлеглого, надає довіру йому як фахівцю та демонструє почуття впевненості, що все буде виконано своєчасно і обов'язково якісно. Застосовуючи переконання, менеджер безмовно дає добро на те, що підлеглому надається якийсь відсоток влади, який здатний знизити можливість менеджера діяти. Тобто, керівник приймає своє залежне становище від підлеглого. Переконання впливає тим, що призводить до розуму працівника той факт, що, реалізувавши бажання начальства, він задовольняє як професіонал свою особисту потребу. Для переконання керуючий застосовує логіку та емоції в залежності від ситуації, що склалася і ступеня готовності підлеглого [33].

Деякі з методів впливу шляхом переконання ми можемо схематично описати наступним чином:

1. докладіть зусиль щоб точно виявити потреби підлеглого;
2. кажіть, зважаючи на інтереси підлеглого, а не акцентуючи увагу на своїх власних;
3. при розмові спробуйте породити довіру і відчуття надійності.

2. Вплив через участь.

Вплив через участь заходить куди більш глибоко, ніж переконання у визнанні влади та професійних здібностей працівника. Тут керуючий просто концентрує всі зусилля для спільної роботи. Це сприяє обміну інформацією та даними і об'єднанню в одне ціле цих зусиль, де обидва зі спокійно душею будуть довіряти. Вплив через участь досить часто приносить успіх тому, що люди, натхнені потребами достатньо високого рівня, як прийнято, працюють більш старанно на ту мету, яка була створена з їх участю. Участь в укладанні рішень абсолютно не приховуючи апелює до запитів більш високого рівня -

бажання влади, обізнаності, успіху, самовираження. Тому даний метод бажано застосовувати тільки у випадках, коли такі потреби виявляються досить активними мотивуючими факторами, і з урахуванням, що є можливість покластися на те, що працівник буде плинно працювати на завдання, яке він сам для себе визначив.

Ось деякі психологічні методи:

"Вибух" - метод, ідентифікований як моментальна перебудова і трансформація особистості під впливом в значній мірі сильних емоційних потрясінь. Такий метод розгорнуто в художній літературі (персонажі роману А. Дюма "Граф Монте-Крісто"; В. Гюго "Знедолені", та ін.). Використання "вибуху" зобов'язує до створення особливої атмосфери, в якій мали б можливість народитися почуття, приголомшити особистість своєю незвичністю і несподіванкою. У подібній ситуації у індивідуума трапляється збій нервових процесів. Непередбачений подразник провокує у нього сильну стресову реакцію. Це все доводить до глибинного реформування поглядів на речі, події, окремих особистостей і навіть світ в загалі.

Метод Сократа базується на цілі захистити співбесідника від того, щоб той дав негативну відповідь, чи то пак сказав "ні". У момент як співрозмовник скаже "ні", його стає досить важко направити в зворотну сторону. Метод прозваний ім'ям давньогрецького мислителя, філософа Сократа, який часто застосовував його, намагаючись вести діалог так, щоб співрозмовник з легкістю міг сказати "так". Наскільки ми інформовані, Сократ не дивлячись ні на що, доводив свою думку, не викликаючи з позиції опонента не тільки яскраво вираженого обурення, а й навіть дрібних негативних реакцій.

1.3 Роль оплати праці в системі матеріального заохочення персоналу

Матеріальна винагорода це ключовий та найважливіший момент в системі мотивації працюючих, не варто забувати що вона сприймається

працівником не тільки як компенсація витраченого часу, витраченої енергії, розумових здібностей на досягнення цілей підприємства, а й як доказ його важливості й цінності для організації в цілому, це безпосередньо впливає на самооцінку працівника, і так само визначає його соціальний статус.

Матеріальна винагорода, яку отримують співробітники, також є показником його професійної та особистісної самореалізації.

Оскільки кожен з нас знає та усвідомлює всю важливість матеріального стимулювання і переваг економічних інтересів персоналу, досліджуємо важливість і всі функції оплати праці в мотиваційній системі діяльності організації.

Матеріальна мотивація - це бажання достатку, а саме до конкретного рівня заможності і матеріальних норм життя. Складовими матеріальної мотивації є матеріально-грошове і матеріально-негрошове тобто два види стимулювання.

Найважливішим елементом системи матеріального спонукання є заробітна плата, тому що для більшої частини персоналу вона являє собою єдине джерело ресурсів для існування, мірою трудового вкладення і складовою частиною соціального статусу індивідуума.

Заробітна плата - це заохочення, що виражається, по більшій частині, в грошовому прояві, яке в зв'язку з трудовим договором підприємець, роботодавець або уповноважений ним орган здійснює виплату працівникові за виконану ним роботу. Вона обумовлюється складністю та умовами праці в яких потрібно виконати поставлене завдання, так само від професійно-ділових достоїнств працюючого, і від результатів його праці в цілому [19].

Для людини що працює за наймом заробітна плата - це його основний дохід, який він набуває реалізуючи свій творчий хист до праці, і який цілком ймовірно повинен надати справедливо потрібне забезпечення робочою силою. Для організації заробітна плата - це фрагмент, який стосується витрат на виробництві, включає в себе собівартість продукції, і поряд з цим головним фактором забезпечення матеріальної захопленості

персоналу в досягненні істотних результатів праці що представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. - Дослідження поняття «заробітна плата» у літературних джерелах

Автор	Визначення
Закон «Про оплату праці	Заробітна плата - це свого роду заохочення, виражене, як прийнято, в матеріальному грошовому вираженні, яку за трудовим договором наймач виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір оплати праці обумовлюється складністю та умовами виконаної роботи, професійно-ділових достоїнствами працівника, підсумками його праці і господарським функціонуванням підприємства
Калина А. В	Заробітна плата – це частина доданої вартості в грошовому еквіваленті, в підсумку розподілу нараховується працівникам відповідно до якості роботи й кількості витрачених сил.
Колот А. М.	Заробітна плата – це фінансова категорія, що відображає взаємини між власником підприємства і тим хто працює за наймом з приводу розподілу новоствореної вартості. Заробітна плата – це частина ринку праці, ціна, за яку найменший працівник продає свої послуги робочої сили.
Петрова І. Л.	Заробітна плата – винагорода виражена, як правило, у грошовому образі, яку за трудовим договором голова, або уповноважений ним орган начислює працівникові за своєчасно виконану ним роботу.

Заробітна плата представляє широкопрофільні результати функціонування організації - соціальні, фінансово-економічні власне виробничі. Вона вважається узагальненим, всеосяжним показником, виходячи з якого можна розмірковувати про результативність та економічну ефективність виробництва.

Заробітна плата служить важливою ланкою в мотивації до продуктивної праці, якщо вона буде залежати від підсумків праці то і в один і той же час впливатиме на показники праці, стимулюючи процес розвитку суспільного виробництва. Збільшення обсягу окладу за логікою має значно посилювати захопленість робітників в результатах своєї праці; сприяти посиленню коефіцієнта корисної дії праці; підвищення якості виконуваної роботи; заощадження ресурсів, що зменшує витрати на одиницю продукції.

Механізм фінансового стимулювання в період планової економіки позначався наявністю декількох істотних мінусів. Статусний підхід до оплати праці конкретно не за діяльність і результати роботи, а за займану посаду не підтримував продуктивну, або особливо творчу роботу. Єгалітаризм в оплаті праці, лімітування максимального розміру заробітної плати перешкождали зростанню продуктивності праці та ініціативності, породжували в свідомості у людей психологію споживацтва, призупиняли розвиток потреб і бажань, внаслідок цього і виробництва. Рясні доплати і премії, які, йдучи за логікою, повинні були диференціювати фінансове стимулювання, відправлялися на виплату таких заробітних плат, які дозволили б зберегти наявність працівника в організації. Знижений рівень окладу знижує рівень життя народу, негативно впливає на персонал, формуючи байдужість до праці, і природно є фактором-демотиватором. Якщо розглянути це з одного боку, в ситуації коли рівень індивідуальної заробітної плати низький у компаній і підприємств немає інтересу до впровадження науково-технічних нововведень, так само ускладнює зростання продуктивність праці і в кінцевому підсумку доводить до створення неконкурентоспроможних продуктів. Але якщо ж поглянути з іншого боку, перетворення оплати праці в

виплати, незначно пов'язані з якістю праці, а також його величини суттєво менша за необхідну, демотивує співробітників, створює відчуття незацікавленості в поліпшенні якості своєї праці і результатів [49].

Вище перераховані труднощі вимагають обов'язкове підвищення оплати праці ґрунтуючись на оцінку тарифів життєвих благ, обов'язкових для стандартного рівня життя працівника; науково-обґрунтованої диференціації та індивідуалізації заробітної плати; реформування принципів її організації, що по суті може створити базу для мотиваційної системи підвищення трудової активності і діяльності працівників, який би зміг поєднати соціальні гарантії та економічні стимули.

Висновки до розділу I

В сучасних умовах ринкових та комерційних відносин посилення уваги до особистості на підприємстві, бажання краще розібратися в детермінантах трудової діяльності працюючих, прагнення підвищити результативність механізмів стимулювання - все це обумовлює актуальність й важливість проблеми мотивації персоналу. Актуальність результативної та дієвої мотивації праці позначається тим, що особистість грає достатньо важливу роль в будь-якому процесі функціонування виробництва й завдяки цьому, як він мотивований на результативну та ефективну працю залежать і кінцеві результати організації. Продуктивну трудову віддачу від людини варто очікувати тільки тоді, коли сформовані умови для злиття завдань і цілей підприємства з персональними цілями людини, тобто коли створений робочий механізм мотивації праці. Ось з яких причин в умовах становлення ринкових відносин тема спонукання народу до плідної праці приймає особливе значення.

В ході процесу аналізу даної проблеми ми визначили, що в загальному розумінні мотивація - це спонукання людей до активної, продуктивної діяльності, таке спонукання найчастіше проводиться менеджерами і являє собою розробку стимулів та мотивів до діяльності для досягнення людиною особистих цілей і цілей організації. Трудова мотивація - це один з елементів всієї мотиваційної системи людини, який являє собою результат покриття потреб і сподівань людей пов'язаних з трудовою діяльністю. Мотивація праці включає в себе так само і стимулювання, тобто створення обстановки і умов, при яких працюючий бажає задовольнити свої потреби, домігшись заздалегідь визначених показників. Відповідно до того, які цілі задовольняються мотивація може бути нематеріальною або матеріальною. Матеріальна мотивація представлена застосуванням стимулів таких як оплата праці, доплати, премії і дивіденди, надбавки надання пільгових кредитів, покриття витрат на відпочинок, оплата страхування тощо [13].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ І МОТИВАЦІЙНОЇ СПРЯМОВАНOSTІ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ОЩАДБАНК»

2.1 Характеристика основних фінансово-економічних показників діяльності АТ «Ощадбанк»

Акціонерне публічне товариство "Державний ощадний банк України" (скорочено АТ "Ощадбанк") - є одним з найбільших фінансових інститутів нашої держави, який має максимально розгалужену та високоякісну мережу банківських установ - близько до 6000. Державний національний банк АТ "Ощадбанк" на даний момент - показник стабільності, впевненості та надійності. Розглядаючи основні показники його діяльності можна сміливо сказати що він становить тріаду лідерів нашого вітчизняного ринку. АТ "Ощадбанк" єдиний і унікальний в Україні, в розпорядженні якого закріплена законом України "Про банки і банківську діяльність" державна гарантія повного і тотального заощадження коштів своїх клієнтів, довірених і вручених банку.

АТ "Ощадбанк" - універсальний і багатофункціональний банк, який концентрує свої сили на підставі сприятливої обстановки і вигідних, прибуткових умов агентування клієнтів, збільшення списку банківських послуг і продуктів, розширення присутності на ринку. АТ "Ощадбанк" домогся репутації досконалого ділового бізнес партнера. Так само він здатний виконувати взяті на своє піклування зобов'язання в незалежності від впливу зовнішніх або внутрішніх обставин та чинників.

Банк динамічно працює майже у всіх зонах українського фінансового ринку, на гідному рівні надає послуги великим корпоративним клієнтам. Фінансова стійкість - головний аргумент на користь того, що АТ "Ощадбанк" обслуговує таких масштабних клієнтів як - ДП «Енергоринок», НАК «Нафтогаз України», НАЕК «Енергоатом», УДППЗ «Укрпошта», ВАТ

«Укртелеком» Ощадбанк — банк, який є досить капіталізованим і забезпечує реалізацію нормативів прийнятих НБУ. Банківська стратегія націлена на гранично продуктивний розвиток так само роздрібного бізнесу та формування умов для тотального банківського агентування корпоративної клієнтури. Через те, що банк має статус державного, АТ "Ощадбанк" має на меті бути втіленням стабільності, міцності, впевненості та активного розвитку, національним гордістю держави й показником її респектабельності. Будь-яка категорія населення на сьогодні може дозволити собі користуватися послугами цього банку, що виводить банк на провідну позицію на ринку банківських послуг України [15].

Банк направляє свої сили на створення гідних і сприятливих умов обслуговування своїх клієнтів, так само на розширення списку банківських послуг, нарощування присутності на українському ринку продуктів і послуг. Звертаючи увагу на соціальну важливість варто відзначити що банк присутній в досить віддалених місцях країни та відіграє вагому роль в реалізації державних і соціальних програм, банк докладає всіх зусиль для створення зручних і вигідних умов для надання послуг всім групам населення, надання компенсаційних і соціальних виплат своїм громадянам. Розглядаючи соціальну відповідальність, банк узяв курс на забезпечення широкої наявності у всіх регіонах і куточках України. На даний момент АТ «Ощадбанк» є один з наймасштабніших фінансових установ нашої держави, що володіє широкою розгалуженою мережею контор. АТ "Ощадбанк" єдиний й Унікальний в Україні, в розпорядженні которого закріплена законом України "Про банки й банківську діяльність" державна гарантія повного й тотального заощадження коштів своїх клієнтів, довірених й вручення банку. Першозасновником АТ «Ощадбанк» є Публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України», яке вважається національним банком [20].

Основоположником АТ «Ощадбанк» вважається держава в ролі Кабміну України. Банк створений на підставі розпорядження глави держави

України №106, постанови висунутого Кабінетом міністрів нашої держави №876 за допомогою реформування "Державного спеціалізованого комерційного ощадного банку України". Банк успадкував права "Державного спеціалізованого комерційного ощадного банку України." На підставі банківської ліцензії № 148, виданого Національним банком, АТ "Ощадбанк" має право здійснювати банківські операції, передбачені Законом України "Про банки та банківську діяльність".

Відповідно до цих документів фінансова звітність, а також бухгалтерський облік банку базується на таких принципах: принцип незмінності, обачності, сталості, послідовності, відповідність доходів і витрат, самостійності. Структура бухобліку в відділеннях АТ «Ощадбанку» вибудовується на основних принципах, процедурах, а також методах, закладених Положенням про облікову політику банку, нормативно-правовими законами та актами Національного банку. Зміна й перетворення методів і способів обліку виконується за умови впровадження змін в державне законодавство України та нормативно-правових актів Національного банку, що призводять до змін в обліку.

Втілення ідеї довгострокового заощадження капіталу населення на принципах прибутковості та надійності - це є основною місією банку. АТ «Ощадбанк» прагне показати своїм клієнтам що банку теж можна і потрібно довіряти, що він виступає як запорука стабільності національної банківської системи, економічного й культурного зростання країни та підтримання матеріального добробуту громадян.

Стратегічну мету банку можна сформулювати як - тримаючи позиції банку загальнонаціонального статусу, продемонструвати позиції прозорого, стабільного, конкурентоспроможного установи, яке співпрацює і з державними підприємствами, і з роздрібними.

На даний момент АТ «Ощадбанк» знаходиться на чолі топ-20 найбільш надійних і стійких банків України згідно з журналом «Новий час» і інвестиційного підприємства Dragon Capital. Якщо розглядати рейтинг

міжнародної - аудиторської компанії «Делойт» АТ «Ощадбанк» знаходиться серед ТОП-50 банків всій Центральній і навіть Східної Європи і вважається найбільш надійним і стійким банком України відповідно до видання Forbes України.

Організаційна структура банків відповідає загальноприйнятій схемі керування акціонерного товариства. Вищим органом банку є загальні збори акціонерів, що повинні проходити не рідше одного разу в рік. На ньому присутні представники всіх акціонерів банку на підставі доручення. Загальні збори правомочні вирішувати винесені на його розгляд питання, якщо в засіданні бере участь не менш трьох чвертей акціонерів банку. Загальний посібник діяльністю банку здійснює рада банку. На нього покладаються також спостереження і контроль за роботою правління банку. Склад ради, порядок і терміни виборів його членів визначає загальні напрямки діяльності банку, розглядає проекти кредитних і інших планів банку, затверджує плани доходів і витрат і прибутків банку, розглядає питання про відкриття і закриття філій банку й інших питань, пов'язаних з діяльністю банку, його взаєминами з клієнтами і перспективами розвитку. Безпосередньо діяльністю комерційного банку керує правління. Воно несе відповідальність перед загальними зборами акціонерів і радою банку.

Одна з цілей АТ «Ощадбанку» - зміцнення лідерських позицій серед конкурентів і на ринку. Продовжувати вдосконалення мереж банку, запустити глобальний просвітницький проект по переходу клієнтури на online способи обслуговування. Нарощувати кількість терміналів самообслуговування і банкоматів. Збільшувати масштаби кредитування та обслуговування фізичних осіб, мікро\малого\середнього бізнесу, крок за кроком зменшуючи відсоток великих компаній.

Доречним буде провести порівняльний аналіз обсягу кредитів, наданих юридичним та фізичним особам банками в Україні. На початок 2020 року на рівень кредитування впливав загальний карантин. Наприкінці 2020 року частка кредитного портфеля в активах банків зменшилася. Аналіз та

опитування позик за групою аналізованих банків України за період з 1 січня 2018 року по 1 січня 2020 року. Фізичні особи вказані в таблиці 2.1, а юридичні особи - у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Обсяг наданих кредитів фізичним особам банками України за період з 01.01.2018 по 01.01.2020 рр.

Банк	Кредити фізичним особам, млн. грн.			Темп приросту, %
	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020	
ПриватБанк	22127	26106	19723	10,88
Ощадбанк	2378	2948	2912	22,48
Укрсоцбанк	14950	16922	20787	39,06
Промінвест	84	55	35	-59,05
ОТР Bank	6361	6360	4667	-26,65
Всього	45896	52386	48120	4,86

Дивлячись на дані таблиці 2.1 та дані таблиці 2.2 ми можемо дійти до висновку, що за аналізований період обсяги наданих кредитів фізичним та юридичним особам банками України неспинно зменшувалися. Що стосується кредитів, наданих фізичним особам, то тільки Ощадбанк і Укрсоцбанк змогли зберегти позитивну тенденцію. Темп приросту для АТ «Ощадбанку» склав 22,47%, а для Укрсоцбанку – 39,05%.

Що стосується кредитування юридичних осіб, то лише один банк показав позитивний результат – ОТР Bank (9,21%). Об'єкт нашого дослідження Ощадбанк втратив у обсягах наданих кредитів за весь аналізований період 5,4%. Ощадбанк і Укрсоцбанк змогли зберегти позитивну тенденцію. Темп приросту для АТ «Ощадбанку» склав 22,47%, а для Укрсоцбанку – 39,05%. Що стосується кредитування юридичних осіб, то лише один банк показав позитивний результат – ОТР Bank (9,21%). 5,4%.

Таблиця 2.2 - Обсяг наданих кредитів юридичним особам банками України за період з 01.01.2018 по 01.01.2020 рр.

Банк	Кредити юридичним особам, млн. грн.			Темп приросту, %
	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020	
ПриватБанк	139213	151706	34969	-74,89
Ощадбанк	66895	62741	63284	-5,41
Укрсоцбанк	17542	19484	2667	-84,81
Промінвестбанк	38418	31798	27122	-29,41
ОТР Bank	9657	7039	10546	9,22
Всього	271721	272766	13854	-49,00

Аналіз загального обсягу пасивів АТ «Ощадбанк» наведений в таблиці Б.1 (додаток Б) показав, що за 2019р. загальний обсяг пасивів банку збільшився на 50 709 927 тис. грн., або на 31,82%, в основному за рахунок збільшення зобов'язань банку в загальному обсязі пасивів. На протязі аналізованого періоду загальний обсяг пасивів банку збільшився на 81 995 526 тис. грн.

Дослідження структури та динаміки такого поняття як власний капітал АТ «Ощадбанк» за проміжок часу з 1.01.2018 р. до 1.01.2020 р. Показаний в таблиці В.1 (додаток В) виявив, що за 2019 загальний обсяг цього власного капіталу досліджуваного банку примножився на 7592145 тис. грн. або на 103,5 % в порівнянні з 2018. За великим рахунком ця зміна сталася за рахунок, перш за все, істотного зростання суми статутного капіталу, тобто його обсяг в закінчення 2019 виріс на 4955521 тис. грн. (На 16,7%), а друге, за рахунок зростання резерву переоцінки 2168161 тис. Грн.

27 січня 2019 Кабінет Міністрів України виніс рішення внести правки до статутного капіталу Ощадбанку - а саме збільшити його на суму 4955521 тис. грн. шляхом випуску 4273 додаткових допоміжних акцій номінальної вартості із збереженням у власності держави 100% таких акцій. Банк сплатив

нові акції державними борговими цінними паперами - облігаціями внутрішньої державної позики індексована номінальна вартість яких становить 49555521 тис. Грн. на 10 років, а процентна ставка доходу знаходиться на рівні 7% річних.

Проаналізувавши динаміку та структуру зобов'язань банку за період з 1.01.2018р. По 1.01.2020р. ми маємо право робити висновок, що за 2019 загальний обсяг зобов'язань піднявся до 56931333 тис. грн. або на 37,5%. У загальному і цілому подібна зміна виникла за коштами значного збільшення коштів клієнтури банку, як фізичних так і юридичних осіб. На 01.01.2020 р. Єдина сума на рахунках клієнтів склала 145 586 239 тис. Грн. За певний період часу 01.01.2020 депозити в сумі 244 061 тис. Грн. входять до складу рахунків клієнтів. (149 271 тис. Грн. На 01.01.2019р.), Наявних за наданими гарантіями та іншими зобов'язаннями.

Йдемо далі і бачимо що аналіз все тих же показників динаміки і структури активів банку АТ «Ощадбанк» за такий відрізок часу з 1.01.2018р. по 1.01.2020 р. дав зрозуміти, що за 2019 загальний обсяг активів досліджуваного банку зріс на 50709928 тис. грн. або на 31,83% в порівнянні з 2018 роком.

Здебільшого дана зміна сталося за рахунок збільшення грошових коштів та їх еквівалентів на рахунках. Оцінка динаміки перетворення загального обсягу активів банку і поправки відокремлених його статей сприяє виявленню основних тенденцій зміни активів.

Звертаємо увагу на те, що обсяг грошових коштів та їх еквівалентів на 01.01.2020 року в порівнянні з 01.01.2019 збільшився на 18246693тис. (Або на 81%). Аналіз показників фінансових результатів банку показаний у таблиці Е.1 (Додаток Е), дивлячись на яку ми можемо сказати, що за 2019 р. Він виручив прибуток розміром 468 170 тис.

На відміну з досліджуваними двома попередніми роками, ми спостерігаємо інтенсивне підвищення якості фінансового становища, оскільки за 2017 - 2018 рр. Банк поніс значні збитки. Масштаб збитків на

01.01.2017 р склав -8564447 тис. грн. І на 01.01.2019 збиток зріс до - - 12273079 тис. грн. Примноження суми збитків обумовлено масштабними витратами на відрахування в резерви під знецінення кредитів, а так само це стосується позик в інших банках. Збиток завданий переоцінкою іноземних валют через інтенсивну девальвацію національної валюти також був вагомий. Говорячи про доходи, які були отримані в 2019 році, то головними складовими є чистий процентний дохід і комісійний дохід, ну і як доповнення зменшення вартості відрахувань в резерв мається на увазі під знецінення кредитів та коштів в інших банках.

Далі проаналізуємо показники ефективності АТ «Ощадбанк» за 2018 - 2020 рр.,

Нижче надані формули за якими ми визначимо показники ефективності банку (2.1) - (2.4):

$$\text{Прибутковість статутного капіталу} = \frac{\text{Чистий прибуток за рік}}{\text{Середньорічний обсяг СК}} \times 100\% ; \quad (2.1)$$

$$\text{Прибутковість балансового капіталу} = \frac{\text{Чистий прибуток за рік}}{\text{Середньорічний обсяг БК}} \times 100\% ; \quad (2.2)$$

$$\text{Прибутковість активів} = \frac{\text{Чистий прибуток за рік}}{\text{Середньорічний обсяг активів банку}} \times 100\% ; \quad (2.3)$$

$$\text{Чиста процентна маржа} = \frac{\text{Процентні доходи} - \text{процентні витрати}}{\text{Середньорічний обсяг ативів банку}} \times 100\% ; \quad (2.4)$$

Говорячи про доходи, які були отримані 2019 році, то головними складовими є - чистий процентний дохід і комісійний дохід, ну і як доповнення зменшення вартості відрахувань в резерв мається на увазі під знецінення кредитів та коштів в інших банках

Ми обробили вхідні дані, провели розрахунок за наданими вище формулами, і таким чином отримали значення показників ефективності роботи банку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Показники ефективності роботи АТ «Ощадбанк» з
1.01.2018р. по 1.01.2020р.

Показники	на 01.01.20 18	на 01.01.20 19	на 01.01.20 20	Відхилення		
				01.01.20 01.01.18	01.01.20 01.01.18	01.01.202 01.01.18
Прибутковість статутного капіталу, %	-50,19	-50,93	1,46	-0,74	52,38	51,64
Прибутковість балансового капіталу, %	-39,66	-81,59	4,21	-41,93	85,77	43,86
Прибутковість активів, %	-7,40	-8,55	0,26	-1,15	8,78	7,66
Чиста процентна маржа,%	5,44	4,11	3,19	-1,36	-0,93	-2,26

Існують два досить важливі показники аналізу ефективності діяльності банку це - прибутковість капіталу і прибутковість активів.

Якщо ці два показники співвідносяться між собою то це показник стабільності. Дослідження цього коефіцієнта уможливорює скласти прогноз, наскільки банк стійкий за рівнем прибутковості. Аналіз цього коефіцієнта, передбачає зіставлення темпу зростання прибутку з власним капіталом.

Даний показник визначає ефективність і доцільність вкладення акціонерами своїх коштів і результативність віддачі статутного капіталу, ну і само собою можливість і вміння банку керувати всіма його коштами. Найбільш прийнятне значення даного показника як мінімум 15%.

Проаналізувавши здобуті результати, ми можемо спостерігати, що показники АТ «Ощадбанк» досить далекі від оптимальних значень. На тій підставі що в розрахунку застосовується чистий прибуток, а за 2020 рік у

банку відбулися значні збитки, і тільки ближче до кінця 2020 показник отримав оптимальне значення, тому, що банк отримав прибуток.

Якщо нам потрібно дізнатися коефіцієнт оцінки діяльності банку то ми можемо використовувати показник дохідності його активів. На практиці заведено вважати, в разі якщо рівень прибутковості активів перевищує 1%, то банк працює ефективно рентабельно.

Подібного роду ситуація формується і при знаходженні даного коефіцієнта. Оскільки в розрахунку залучається чистий прибуток, а за 2020 роки в банку трапився збиток, і тільки підходячи до кінця 2020 показник прийняв позитивне значення, тому що банк вийшов на прибуток. Однак в цьому конкретному випадку ми маємо не критично великі розриви в значеннях отриманих показників з оптимальним значенням.

Чиста процентна маржа є покриттям витрат банку й ризику, включно і інфляційного, формування прибутку, забезпечення договірних угод. Коефіцієнтом, який допомагає визначити, чи здатний банк забезпечувати прибуток у форматі доходу від процентної різниці як відсоток до середніх активів є - чиста процентна маржа. Оптимальним та найбільш відповідним значенням цього показника є 4,6%.

Співвідносячи отримані результати з оптимальним значенням, можемо заявити, що в 2018 показник превалював над оптимальним значенням, а ось 2018 - 2020 року - нижче оптимального показника. Але за великим рахунком показник знаходився у нормі. Показники, що характеризують фінансову стійкість банку показані в таблиці К.1 (додаток К).

Проаналізувавши вхідні дані, і виконавши розрахунок по показаним формулами, придбаємо значення показників фінансової стійкості банку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Показники фінансової стійкості АТ «Ощадбанк» з
1.01.2018р. по 1.01.2020р.

Показники	На 01.01. 2018	На 01.01.20 19	На 01.01.20 20	Відхилення		
				01.01.20 01.01.18	01.01.20 01.01.18	01.01.20 01.01.18
Коефіцієнт надійності	0,21594	0,04829	0,07652	-0,16766	0,02825	-0,13943
Коефіцієнт фінансового важеля	4,63115	20,71399	13,06988	16,08285	7,64409	8,43875
Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів	0,17759	0,04606	0,07107	-0,13153	0,02503	-0,10652
Коефіцієнт мультиплікація статутного капіталу	6,99927	5,33052	6,02749	-1,66874	0,69699	-0,97178

Спостерігаючи за ходом аналізу можемо відзначити, що на 1.01.2020 в порівнянні з 1.01.2018р. дані вказують на зниження стійкості і надійності банку, це доводить падіння коефіцієнта надійності і навпаки - велике зростання коефіцієнта фінансового важеля. На 1.01.2020 коефіцієнт надійності знизився на 0,14 або 4% за період який ми аналізували, а коефіцієнт фінансового важеля виріс на 8,5 або на 85% за цей же період.

Виявлені дані говорять про досить високий рівень уразливості й

чутливості до зовнішніх факторів й впливів, а так само про високий навик залучення зовнішніх коштів. Зменшився коефіцієнт участі власного капіталу безпосередньо в освіті активів на 0,11 або 1,1%, що говорить про пікірування рівня безпеки та захищеності активів банку власним капіталом.

Коефіцієнт статутного капіталу на певний проміжок часу на 1.01.2020 знизився якщо співвіднести з 1.01.2018 р .. На 0,98 або на 98,1%, а зіставляючи з 1.01.2019 р . - примножився до 0,68 або на 68 , 7%. З цього випливає, що про кризу ступеня надійності і стійкості банку вказує зміна наведених показників.

Дослідивши ліквідність банку АТ «Ощадбанк» ми виявили, що за період який ми аналізували банк реалізував нормативи показників ліквідності, що говорить про можливість банку розплачуватися за своїми зобов'язаннями. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Показники ліквідності АТ «Ощадбанк» з 1.01.2018р. по 1.01.2020р.

Показники	Норматив не значення	На 01.01.2017	На 01.01.2019	На 01.01.2020	Відхилення		
					01.01.2020 01.01.18	01.01.2020 01.01.18	01.01.2020 01.01.18
Миттєва ліквідність	Неменше 20%	35,52	60,4	70,19	25,03	9,68	34,68
Поточна ліквідність (Н5)	Неменше 40%	77,68	104,8	105,56	27,04	0,86	27,88
Короткострокова ліквідність (Н6)	Неменше 60%	68,32	95,28	97,48	26,99	2,19	29,17

Національний банк України встановлює економічні нормативи для здійснення контролю і спостереження за станом ліквідності банків: миттєвої

ліквідності (Н4), поточної ліквідності (Н5) та короткострокової ліквідності (Н6). Норматив миттєвої ліквідності позначається як пропорція високоліквідних активів до поточних зобов'язань банку.

Він описує мінімальний обсяг високоліквідних активів, що потребується для підтримки проведення поточних зобов'язань в ході одного операційного дня. Поточний коефіцієнт ліквідності можна визначити як відношення активів із кінцевим строком погашення до 31 дня до зобов'язань банку. Цей стандарт описує мінімально необхідну суму активів банку для забезпечення реалізації поточної суми зобов'язань за один календарний місяць. Коефіцієнт короткострокової ліквідності визначається як частка ліквідних активів у пасивах із терміном погашення до одного року.

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

Оскільки будь-яка організація має на меті посилення і нарощування матеріальної залученості працівників, у високопродуктивній діяльності, формуванні творчої активності, подальшого розвитку банківського бізнесу, розширення і вдосконалення переліку послуг та підвищення якості їх функціонування існує преміальна частина фонду заробітної плати. Сума, яка відправляється на преміювання, формується виходячи із розмірів коефіцієнтів, прийнятих спеціальним рішенням керівництва банку, відповідно до фактичної отриманої прибутком. Голови регіональних дирекцій та відділень на свій розсуд встановлюють розміри та норми премій, в межах доведених коефіцієнтів. Перелік преміювань представлено у Додатку Г.

Дані статистичної звітності, а також дані бухгалтерської звітності, і поряд з ними відомості оперативного обліку служать підставою для заохочення преміюванням.

Бувають випадки коли керівники філій (дирекцій) не дотримуються чинного законодавства, нормативних актів НБУ, розпорядження головного офісу банку виявляються в результаті аудиторських перевірок, і тоді Голови структурних підрозділів Генерального офісу мають право виносити на затвердження накази про депреміювання керівників філій. Надбавка за основні підсумки роботи відповідно із наказом нараховується кадрам банку за фактично відпрацьований час на посадові оклади з урахуванням доплат та надбавок. Разом з тим в фактично відпрацьований час вноситься час основної роботи, знаходження в службових від'їздах тобто відрядженнях, на що підвищують кваліфікацію семінарах та курсах. Надбавка за основні фінансові результати налічується щомісяця й виплачується за період найближчого майбутнього звітного періоду.

Співробітникам, які були покликані на службу, перевелися на іншу роботу, поступили вчитися, вийшли на пенсію, або які були звільнені з тих чи інших причин, недопрацювали робочий місяць або квартал, видача премій здійснюється за фактично відпрацьований час.

Не виключений й варіант позбавлення премії в повному обсязі, або частково якщо співробітник порушив виробничі, технологічні, банківські інструкції або вчинив інші порушення, список яких надано нижче:

- недотримання правил внутрішніх трудових правил і розпорядку;
- відступ від чинних правил і посадових інструкцій не вірне виконання банківських операцій;
- недотримання, невиконання або неналежне виконання посадових обов'язків;
- надходження на працівника аргументованих скарг - заподіяння моральної або матеріальної шкоди банку з вини працівника;
- невиконання розпоряджень і завдань свого керівника;
- експлуатація майна банку в особистих цілях;
- залучення працюючого до кримінальної відповідальності;

- недоліки у веденні документації, звітності або обліку, і так само в організації роботи.

Існують і виплати одноразового характеру, які є наслідком виконання спеціальних невідкладних робіт. Керівництво банку встановлює та оголошує масштаби роботи, дедлайни його виконання, зміст завдання, призначає конкретних виконавців і визначає суму винагороди. Сума надбавки формується на основі терміновості складності та обсягу робіт ну а так само і інших вимог до їх виконання.

І так давайте зробимо деякі висновки по системі преміювання в АТ "Ощадбанк":

- по-перше, список співробітників, які відносяться до числа премійованих, охоплює всі категорії кадрів, незалежно в силах вони чи ні, особистими зусиллями впливати на оптимізацію показників преміювання. Це може служити доповнюючою обставиною для деяких працівників, оскільки результат функціонування банку - це результат роботи кожного співробітника, а точніше всього колективу, а один працівник має владу використовувати його досягнення, не докладаючи зусиль.

- подруге, «слабким» місцем даної преміальної концепції є те, що не проведені нормативи надбавок за кожен пункт (відсоток) поліпшення показників в порівнянні з показником в попередньому кварталі. Коли визначають розмір премії враховують суто поліпшення показників преміювання в загальному (збільшення прибутку, скорочення валових витрат), а не саме ступінь їх поліпшення. З цього випливає, що бракує видимого зв'язку між показниками поліпшення результатів роботи банку і величиною премій;

- по-третє, в загальному і цілому роботу банку відображають як раз ці показники преміювання. На даний момент немає розробленої системи правил та показників винагороди для окремих самотійних підрозділів, і це знову є причиною того, що кадр не має інформації стосовно своєї ролі в досягненні кінцевих результатів банку і за що конкретно він заробляє премію

- по-четверте, оскільки премія виплачується систематично то це незмінно служить фактором, який навіть демотивує працівників породжуючи у них почуття звикання й перетворюється в форму виплат на стабільній основі; відразу як отримувати премію увійшло в звичку, працівники оцінюють її як частку свого звичайного доходу, на який вважають нібито мають повноцінне право

- по-п'яте, існує так само і позитивний момент в цій схемі суб'єктивного встановлення обсягу премій для підрозділу ним вважається те, що всередині нього її призначення відбувається в залежності від коефіцієнта трудової участі кожного співробітника. Так само визначено показники його зниження і зростання.

Іншими словами, виконавцям надають інформацію за показниками їх індивідуальної роботи і система їх перетворення в фінансову винагороду.

Розміри премій в ТВБВ 10004/0218 філії Донецьке обласне управління АТ "Ощадбанк" протягом 2018-2020 рр. Були не надто високими. Хід розвитку додаткового фонду оплати праці і преміального фонду в банку можна спостерігати в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. - Структура додаткового фонду оплати праці в АТ «Ощадбанк»
впродовж 2018-2020 років, грн.

Показники	2018	2018	2020
Додатковий фонд оплати праці у тому числі :	14021906	14721841	171177726
Премії включаючи премії до ювілею	2734274	2870760	3435548
Надбавки	9885444	10378899	12024406
Інші виплати (оплата праці у вихідні та святкові дні , і т.д.)	1402191	1472186	1717773

Ми спостерігаємо в таблиці 2.7, що в 2020 році сума нарахованих премій представляла собою 3435,6 тис. грн. Це на 21% більше, ніж в 2019 році. У 2019 преміальний фонд набрав майже 20% фонду додаткової оплати праці. Оскільки персонал значно орієнтований на матеріальний добробут, то зростання розмірів надбавок й премій створює істотний мотивуючий вплив. Через удосконалення системи доплат та надбавок здійснюється залучення нових висококваліфікованих співробітників, а так само підтримується мотивація вже наявних, підвищення їх працездатності в банку. Види доплат й надбавок, на підприємстві АТ «Ощадбанк» зображені в таблиці А1 (Додаток А1). Стимулюючий та компенсуючий характер мають доплати, які використовуються в суспільстві. Наприклад в 2020 році доплати за поєднання посад утворювали 50% окладу. Подібні доплати заробляли, наприклад, фахівець, який займає посаду інженера-електронщика, і бере на себе обов'язки інженера програміста.

Використання подібної доплати було раціональним, оскільки дозволило здійснення діяльності меншим числом працівників через наявність вільних місць на ці посади, створило деяку економію витрат на заробітну плату.

У такій ситуації коли працівник тимчасово відсутній через хворобу, догляду за дитиною, відпустки і т.д., його обов'язки делегувалися іншим співробітникам і доплата за їх виконання склала в 2020 році 50% від окладу. Таким методом здійснювалося стимулювання й мотивація працівників в своєчасному виконанні доручених їм обов'язків. Надбавки, використовувані в Ощадбанку, носять чітко виявлений стимулюючий й мотивуючий характер, що впливає на кожного працівника. Надбавка за високі результати праці в 2020 році визначалася керівникам вищої ланки управління, начальникам окремих структурних підрозділів, так би мовити тим співробітникам, яким підвладне більше впливати на поліпшення показників роботи банку в загальному. Подібна надбавка нараховується на підставі особистих звітів

даних працівників, поточної оцінки та оціночного листа, який заповнюють їх безпосередні керівники.

Також періодично з'являється особливо важлива й термінова робота і надбавки за виконання такої роботи встановлюються з метою концентрації і зосередження зусиль фахівців для обробки найважливіших проблем діяльності банку та максимально швидкого їх вирішення.

Надбавки за компетентність в іноземних мовах і застосування їх в роботі нараховувалося, наприклад, старшому референт-перекладачеві, головному експерту і юрисконсульта, референтам 10% посадового окладу.

Статистику суми коштів, спрямованих на виплату надбавок у 2018-2020рр., Ми можемо спостерігати за даними таблиць 2.7. - 2.8 так, в 2020 році сума нарахованих надбавок порівняно з 2019 роком зросла на 1645,6 тис. Грн.

Сума сплачених у 2018 році надбавок на 23% менше, ніж у 2020 році. Використання надбавок створює досить сильний мотивуючий та стимулюючий вплив, оскільки, по-перше, надається перспектива незалежно оцінити і проаналізувати трудові зусилля певних фахівців і підштовхнути їх до втілення в життя найбільш важливих і відповідальних робіт.

Подруге, фахівцям, чия діяльність виявляється найрезультативнішою, відповідно надається і вища оплата. Як ми можемо простежити, розміри доплат і надбавок в Ощадбанку визначені з точки зору «порога відчутності», працівник сприймає як винагороду, відповідну витраченим зусиллям. Це являє собою додатковий матеріальний стимул, оскільки дає зрозуміти кадру зв'язок між додатковим трудовим внеском та задоволенням своїх матеріальних потреб й закликає його до виконання складної, термінової і самої відповідальної роботи.

В систему мотивації праці в Ощадбанку включені застосування не тільки конкретно грошових матеріальних стимулів для мотивації працівників до ініціативності та високої працездатності, а й негрошові нематеріальні

стимули. Застосування подібних стимулів орієнтоване на задоволення необхідних потреб працівників:

- благополуччя, задоволеність соціально-побутовими потребами, безпеки, стабільності, і навіть надання певного психологічного впливу.

Концепцією «внутрішньобанківських» пілг є методи стимулювання працівників не грошима, а системою добровільних соціально-економічних пілг і послуг. Вони орієнтовані на надання соціального захисту працівників, активації матеріальної мотивації праці та, по суті, доповнюють реалізацію зобов'язань, традиційно належать посадовому окладу. Управління банку приймає рішення про надання послуг, визначає види та категорії працівників, яким вони має право надаватися. Аналізуючи нормативну документацію і звітність керівництво визначило які саме види добровільних соціально-економічних послуг надаватимуться банком:

- 1) Обов'язково страхування життя і здоров'я кадрів. З ініціативи працівника на якусь частину розміру визначеної йому заробітної плати банк може укладати угоди страхування життя і здоров'я працівника строком від 1-го місяця. Розміри страхових сум і умови страхування обговорюються з співробітником близько одного рази на квартал. Витрати на страхування життя і здоров'я своїх кадрів несе банк.

- 2) Надання можливості санаторно-курортного лікування. Банк підписує угоди з будинками відпочинку, санаторіями, які надають сервіс лікування й запобігання захворювань, і в повному обсязі або частинами фінансує працівникам тарифи даного обслуговування. Навіть існує можливість повної або часткової оплати кадрам туристичних путівок. Дана послуга втілюється в життя в деяких випадках в ролі преміювання за досить високі досягнення у праці або за підбитими підсумками року. При цьому фіксується розмір ціни путівок, який банк здатний профінансувати та періодичність надання послуг працівникам.

- 3) Звичайно ж є така послуга як видача безвідсоткових позик працівникам. Позики видаються на лікування; придбання житла; ремонт

квартир, навчання, тощо терміном певним до одного року в розмірах, встановлених Правлінням

4) Заохочення з приводу відзначення особистих свят працівників (в більшості випадків це ювілеї) і колективними святами. Так прийнято що такі винагороди надаються у вигляді цінних подарунків.

5) Матеріальна, фінансова допомога. Виділяється працівникам на лікувальні, або оздоровчі цілі, при втраті рідних і подібне.

6) Заохочення, що носять переважно персональний характер. Наприклад щомісячне покриття витрат на проїзні квитки на конкретний вид транспорту тощо. Процитовані вище послуги та пільги банку співробітникам ефективні матеріально грошові стимули з компонентами соціального захисту. Вони дієві допомогою матеріальної стимуляції та мотивації, тому що сприяють задоволенню потреб матеріального існування працівників, необхідні гарантії в умовах нестабільності, в тому числі і турботі і уважності з боку керівників.

Банк надає внутрішньобанківські пільги, що служить елементом суспільної політики й трактується як благодійність банку. Націлені на співробітників соціальні пільги сприяють приводити до згоди бажання кадрів з цілями та місіями банку, підсилюють готовність й бажання працівників виконувати свої обов'язки, соціально захищають їх, винагороджують власну індивідуальну ініціативу працівника при вирішенні його проблем і налагоджують атмосферу в банку.

2.3 Аналіз мотиваційної спрямованості працівників та їх задоволеності своєю працею

Оцінка й аналіз ефективності методів та форм мотивації праці кадрів зобов'язує, перш за все, вивчення і визначення системи мотивів і потреб до професійної діяльності, іншими словами з'ясування факторів та рушійних

сил, які стимулюють їх брати участь в суспільному виробництві й здійснювати робочу діяльність саме на цьому робочому місці.

Визначити мотиваційну спрямованість працівників вкрай важливий момент, тому що бувають ситуації, коли певні стимули в структурі системи мотивації праці не збігаються з потребами і мотивами людини. У зв'язку з цим для аналізу ефективності мотиваційної системи праці в Ощадбанку і впровадженні пропозицій, а також рекомендацій щодо її розвитку та вдосконалення обов'язково потрібно позначити внутрішні і зовнішні чинники, які надають найбільш сильний вплив на трудову поведінку співробітників банку.

Переслідуючи цю мету я провела емпіричний аналіз трудової мотивації працівників відділення ТВБВ 10004/218 філії Донецького обласного управління, що виконують місію з реалізації головних напрямків функціонування банку.

Інформацію збирали методом анкетування. Було опитано працівників чисельністю 40 чоловік. У дослідженні використовувався набір певних анкет з питаннями, націленими на мету дослідження. Зразок анкети наведений у додатку Л.

Кінцевим результатом дослідження мало бути визначення головних мотивів трудової діяльності персоналу банку і моментів, що викликають його незадоволеність і невдоволення своєю роботою в банку.

В результаті опитування було визначено вплив зовнішніх та внутрішніх факторів мотивації та їх цінність, актуальність й важливість для працівників. За підсумками анкетування виявилось, що ключове місце в структурі зовнішніх мотивів праці захоплюють чинники фінансового змісту - робочий оклад, премії, та інші виплати.

Перевазі цих чинників віддали 82,1% опитаних (31 особа) (про що свідчать дані таблиці 2.7.).

Таблиця 2.7. - Вплив зовнішніх чинників мотивації на трудову діяльність працівників АТ «Ощадбанк» України» в квітні 2020 року

Чинники	Питома вага опитаних
Оплата праці (заробітна плата,премії,та інше)	82,3
Умови праці	64,3
Методи управління та політика банку	46,2
Стиль керівництва	48,8
Стосунки з безпосереднім керівництвом	58,8

*складена автором на основі анкетування [додаток Л]

Разом із заробітною платою значуще місце в системі зовнішніх мотивів праці займають чинники такі, як умови праці та соціально-побутове обслуговування (відзначили 25 респондентів або 64%), відносини з безпосереднім керівництвом (58,9%) і стиль керівництва (48,7%).

Як бачимо, в складі зовнішніх чинників мотивації лідируюче місце завойовує заробіток, який є відображенням загальної тенденції переваги в разі економічної кризи в країні фінансових потреб та інтересів людей.

Діагностика впливу внутрішніх мотиваторів на поведінку та характер проявів працівників посприяла отриманню наступних результатів (занесених в таблицю 2.8.

Таблиця 2.8. - Вплив внутрішніх мотиваторів на трудову діяльність працівників АТ «Ощадбанк» України» в квітні 2020 року

Чинники	Питома вага
Службове зростання	79,6
Зміст праці	69,3
Визнання заслуг	66,7
Досягнення певного статусу	38,6
Відповідальність	35,8

*складена автором на основі [анкетування додаток Л]

Спостерігаємо що, в числі мотивуючих факторів трудової поведінки найбільш важливими для працівників є: перспектива просування по кар'єрних сходах, відзначили 31 особа або 79,5%; насиченість змістом, інтерес праці (69,2% опитаних), оголошення заслуг перед банком (66,6% респондентів). За допомогою анкетування ми отримали такі результати, які дозволили визначити джерела незадоволеності працівників своєю роботою. Особливо негативні характеристики роботи в банку, зазначені учасниками, наведені в таблиці 2.9. Кінцевим результатом дослідження мало бути визначення головних мотивів трудової діяльності персоналу банку і моментів, що викликають його незадоволеність своєю роботою в банку.

Таблиця 2.9. - Найбільш негативні, на думку респондентів, характеристики роботи АТ «Ощадбанк» в квітні 2020 року

Характеристика роботи	Кількість осіб
Невизначеність перспектив службового зростання	53,9
Одноманітна робота	51,4
Низька оплата праці	46,3
Неможливість самореалізації в праці	35,8
«Тиск» з боку керівництва	20,6

*складена автором на основі [анкетування додаток Л]

Згідно з даними таблиці 2.9, Більшою мірою незадоволеність працівників створює невизначеність можливостей та перспектив підвищення по кар'єрних сходах (53,8% опитаних), одноманітна, монотонна робота (51,3%) недостатньо висока оплата праці (46,2%). І задаючи питання «чи надає ваша робота та адміністрація способи і перспективи для професійного росту?» 51,3% респондентів (21 особа) відповіли негативно. У той же час 71,8% анкетовані бажають службового просування.

На питання «Чи задовольняє Вас перспектива Вашої роботи?» всього лише 12,8% опитаних (5 осіб) дали відповідь, що в якійсь мірі влаштовують, а 64,1% відповіли негативно.

Що стосується невдоволення величиною заробітної плати, то 35,9% опитаних в якійсь мірі задоволені, а решта незадоволені розмірів свого заробітку, а число незадоволених в 1,2 рази переважає над кількістю задоволених. Проте, 53,8% респондентів думають, що їхній внесок у свою професію розцінюється адекватно, що в 1,5 рази більше кількості тих, хто дотримується думки що не отримують оцінку по заслугах.

Негативною характеристикою являє собою також і змістовність праці. На різноманітність своїх обов'язків вказують 28,2% опитаних, а незадоволені одноманітністю і рутинністю цілих 43,6% опитаних. Тим часом 58,9% кадрів бажали б здійснювати більш цікаву й різноманітну, творчу роботу.

Кожен третій з опитаних відчуває, що здатний реалізувати себе на своїй роботі це 30,8 відсотків, а кожен четвертий (25,6%) зауважує, що не в змозі себе реалізувати від слова зовсім. Натягнутими відносинами, тиском і недоброзичливістю з позиції управління і начальства не задоволені 28,2% респондентів, це в 1,14 раз більше тих, хто не відчував тиску і подібних негативних моментів. Підсумки опитування надали можливість з'ясувати і такі характеристики роботи в соціумі, які викликають задоволення і радість працівників. Вони наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Позитивні характеристики роботи, відзначені респондентами
АТ «Ощадбанк» України» в квітні 2020 року.

Характеристики роботи	Показник
Можливість участі в управлінні справами банку	87,3
Умови праці і соціально-побутового обслуговування	84,7
Професійно-кваліфікаційний розвиток	79,6
Соціально-психологічний клімат в колективі	74,5
Висока відповідальність праці	56,5

*складена автором на основі [анкетування додаток М]

Чи можемо побачити що, самими позитивними, з позиції респондентів, моментами в роботі Ощадбанку вважається залучення працівників до управління (87,2% опитаних), умови праці та рівень соціально-побутового обслуговування (84,6%) і підвищення кваліфікації персоналу (79,5%). Поряд з цим задоволені своїм сприямням у прийнятті значущих важливих управлінських рішень 59% респондентів, що в 2,6 рази переважає на кількістю тих, хто не задоволений; задоволені робочими умовами 76,9% респондентів, в 5 разів більше тих, хто незадоволений

Ті, хто задоволений системою підвищення кваліфікації в банку це 58,9% респондентів, а про підвищення своєї кваліфікації замислювалися і бажають 38,5% опитаних. Соціально-психологічний клімат в робочому колективі охарактеризували як схвальний та приємний 95% респондентів. Співробітники, які не бояться, а навіть вважають за краще брати на себе більш відповідальну і важливу роботу, становить 56,4%, а кількість проанкетованих, яких влаштовує ступінь відповідальності і серйозність своєї роботи цілком і повністю, являє собою 69,2%.

З цього випливає що, підсумки нашого дослідження інформують нас про те що, більшість співробітників мотивовані на дві речі, перша - на радість і покриття своїх матеріальних потреб, а друга це орієнтування на завоювання наміченого статусу за просування службовими сходами.

Ми маємо право зробити висновок що керівництво не приділяє достатньої уваги потребам і потребам своїх працівників, а саме змістовності праці, швидкого кар'єрного росту, самовираження за допомогою своєї праці, про це нас інформує аналіз стану мотивації праці. Природно ці мотиви і потреби слід брати до уваги при розробці концепції трудової мотивації в Ощадбанку. Обов'язково потрібно серйозно підійти до організації підвищення працівників по кар'єрних сходах, насиченню змістовності праці, додавати до роботи можливість творчого підходу.

Звичайно ж в нашому сучасному світі головною мотивацією для спонукання людини до професійної діяльності є фінансова мотивація, тобто,

оплата праці. Тому упор в системі мотивації повинен бути на матеріальні стимули, але все ж не варто забувати і про потреби і про мотиви вищого порядку. І тепер коли ми маємо уявлення щодо мотиваційної спрямованості персоналу й про збіг мотивів до потреб працівників застосовуються в банку заходами стимулювання, то можемо висувати пропозиції щодо вдосконалення мотиваційного механізму управління робочими групами персоналу в банку. Проаналізувавши та оцінивши ефективність й результативність методів мотивації трудового потенціалу працівників Ощадбанку робимо наступні висновки. Не звертаючи увагу на те, що більша частина працівників, як показало анкетування, орієнтовані на задоволення та покриття матеріальних потреб, банк застосовує комплексне поєднання елементів трьох стратегій спонукання та стимулювання:

- елементи товарно-виробничої стратегії мотивування здійснюються через процес оплати праці працівників. Розміри та норми заробітку, їх оптимальна диференціація, використання методів нетрадиційного матеріального стимулювання, виплата заробітної плати без затримки і її індексація - все це передусє задоволенням матеріальним потребам індивідуума, прокачує рівень виконання своїх обов'язків і функцій працівників, зберігає потрібний персонал і налаштовує його на роботу з істотною віддачею

- патерналістська стратегія мотивування в Ощадбанку являє собою надання соціально-економічних пільг які актуальні для працівників банку, тобто внутрішньобанківські, є паралельно складової матеріально - негрошового стимулювання, і елементом соціальної програми. В сучасних досить складних рамках і умовах життя банк робить все можливе, виявляє постійну турботу про працівників, а вони в подяку ефективно виконують свою роботу.

- стратегія стимулювання, відчуття власника здійснюється в банку у напрямку до залучення працівників до роботи вищого та виконавчого органів сприяння працівників в капіталі й прибутки банку, прийняття участі в контролюванні діяльності банку. Застосування подібних стимулів створює у

працівників невинну зацікавленість в процесі розвитку банку, і підтримці зміцнення його фінансового стану.

Звичайно в кожній системі існують і свої недоліки, з нашого дослідження можна спостерігати що приділяється недостатня увага до деяких елементів четвертої стратегії - мотивація самою працею. Дуже мало уваги приділяється насиченню конкретно змістовності праці, раціональної і доцільної структуризації робіт, просуванню персоналу по службових сходах, як перспективи їх самоствердженні та самореалізації за допомогою праці. Загалом кажучи система мотивації праці Ощадбанку вважається досить результативною, тому як передбачає інтегроване використання моральних і матеріальних стимулів, націлена як на анулювання незадоволеності працівників, що виникає в процесі трудової діяльності, так і на отримання задоволення від роботи.

Висновки до розділу 2

Для того, щоб зробити оцінку ефективності методів та форм мотивації праці в банку, було проведено аналіз механізму нематеріального і матеріального стимулювання персоналу та їх мотиваційної спрямованості. Підсумки аналізу дають можливість зробити такі висновки:

Механізм матеріального стимулювання включає до свого складу формування оплати за трудову діяльність, всілякі бонуси а так же преміювання (внутрішньофірмові пільги). Дослідження структури механізму оплати праці надало можливість підбити підсумки про виконання заробітною платою - соціальної функції та стимулюючої функції враховуючи наступне:

При створенні конструкції посадових окладів обов'язково береться до уваги «пори́г відчутності» і тримається в спостереженні прогресивне зростання окладів, що виступає привертаючим фактором працівників в підвищенні своєї кваліфікації. Часте підвищення показника заробітної плати в Ощадбанку передуює більш глобальному задоволенню фінансових потреб; звільняє працівників від невдоволення низьким рівнем оплати праці. Ступінь диференціації оплати праці в Ощадбанку на оптимальному рівні, оскільки не відбувається зрівнялівки та поляризації доходів, тим самим забезпечуючи об'єктивний розподіл доходів в організації. Індексація доходів працюючих, проводиться щокварталу року і робить міцними соціальні гарантії у сфері оплати праці та дозволяє відчути працівникам турботу про них з боку вищого керівництва.

Досвід деяких досліджень багатьох банківських установ України вказує на неефективність механізмів мотивації, побудованих виключно на збільшених витратах на утримання персоналу. Моя думка така, більш дієвою є система мотивації, яка поетапно впроваджується в банку. Ось деякі з її основних елементів:

Регулярне інформування персоналу про найближчі цілі і орієнтуванні діяльності банку. Колектив банку повинен знати це, щоб усвідомлено

мобілізувати і концентрувати всі свої сили для їх реалізації, а іноді включати терпіння й витримку, якщо завдання вимагають таких якостей.

Свій власний приклад керівників різних рівнів в процесі реалізації їх професійного та творчого потенціалу. Безперечні перспективи кар'єрного росту працівників.

Втілення в життя програми «акціонування» персоналу сприяє збереженню стабільності й належності банку та колективу менеджерів, створити працівника-власника.

Впровадження методів соціального захисту сприяє вирішенню за участю банку проблем наприклад оздоровчих, які з тих чи інших причин вони не в змозі вирішити самостійно.

Розвиток творчого потенціалу у персоналу зусиллями працівників. Спільні офіційні, культурні, урочисті заходи, а так само спортивні програми і колективи - все це справляє значний вплив на створення затишної і сприятливої внутрішньої атмосфери для роботи, надає можливість співробітнику виражати себе в різних областях діяльності, підвищити своє соціальне значення в суспільстві, накопичити бажання працювати з великим завзяттям й натхненням, відчуваючи свою причетність до банку; точний, постійний контроль за працівниками.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПРИНЦИПИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Виконавши оцінку і аналіз результативності системи матеріального і нематеріального заохочення з метою спонукання до ефективної праці в філії Донецького обласного управління АТ "Ощадбанк", і разом з тим певної мотиваційної спрямованості персоналу банку дає нам можливість запропонувати деякі рекомендації й пропозиції спрямовані на вдосконалення механізму мотивації трудової діяльності персоналу банку.

Ефективна та результативна мотиваційна система, адекватна по відношенню до умов сучасної економіки, зобов'язана гарантувати: здійснення винагороди за активну трудову діяльність працівників, об'єктивну оцінку робочих сил на ринках праці, заробітну плату працівника, який робить роботу навіть зовсім не складну на рівні, дотягує для стандартного відтворення його робочої сили, престижність професії, висока конкурентна перевага робочої сили, її захопленість в підвищенні і розвитку професійного рівня та досягнення набагато більш значних результатів праці, активізацію всіх можливих факторів підвищення ефективності праці [17].

Визначити позитивно ефективність мотиваційної системи можна якщо присутнє сприяння досягнення економічних та соціальних цілей. Економічні цілі являють собою позитивну виробничу діяльність організації та проявляється в економічних показниках їх функціонування. Для того щоб ефективно використовувати мотивацію праці, яка впливає на максимізацію прибутку організації і досягнення цілей економічного характеру, існують деякі умови, такі як - висока заробітна плата, використання високопрофесійного праці, зацікавленість індивідуума до підвищення своєї працездатності і кваліфікації, престижність своєї професії в суспільстві і тому подібне.

Соціальні цілі здійснюються методом виконання намірів, очікувань та інтересів персоналу. Результативність соціального характеру мотивації на праці обумовлюється ступенем задоволеності потреб людини, індикатором тут служить задоволення роботою в цілому [27].

У досягненні соціальної та економічної ефективності мотивації трудової діяльності сприятиме застосування принципів та правил організації праці, розроблених ще Г. Фордом і Герцберг, але вони і на даний момент абсолютно не втратили свою актуальність:

Робоче місце не може формувати байдужість до праці;

- Умови праці обов'язково повинні бути повністю придатними для реалізації своїх навичок і знань, які не занижуватимуть вимоги до працівника;

- Кожен співробітник повинен мати свою точку зору, свою думку про те, як удосконалити свою діяльність і її організацію. Адміністрація не повинна забувати про те що, у працівників періодично з'являються якісь пропозиції і скарги, обов'язково потрібно налагодити оперативний збір таких побажань.

- Працівники час від часу потребують визнання і похвали, а так само в усвідомленні того, що робота яка їм призначена є важливою і значущою в організації, тому керівництву слід нагадувати про це своєму персоналу;

- Для того щоб працівникам хотілося робити більше і краще з кожним днем то якісно виконана робота обов'язково повинна тягти за собою визнання і нагороду: моральну та фінансову;

- Працівник виконує свою роботу швидше і якісніше, якщо до нього вчасно доходить інформація, необхідна для його роботи;

- Кожен працівник хотів би бачити на власні очі, як оцінюють його працю і працю товаришів по службі для вимірювання ступеня справедливості визнання;

- Працівникові бажано надати право самостійно приймати деякі рішення і здійснювати самоконтроль. Такий хід підвищить в працівника почуття відповідальності за свою роботи і отримані результати;

- Ну і найголовніше, робота не повинна бути монотонною, одноманітною і відверто нудною, обов'язково потрібно створювати можливості для творчого підходу і самовдосконалення.

В рамках процесу конструювання результативної системи мотивації праці з'являється потреба мотиваційного моніторингу за станом трудової мотивації [29].

Мотиваційний моніторинг - це концепція перманентного контролю та спостереження за станом мотивації праці для того щоб під час прийняти висококваліфіковані управлінські рішення на користь ефективного функціонування банку. Мотиваційний моніторинг повинен бути орієнтований на дослідження динамічно мінливих потреб працівників, коло інтересів, цінності в галузі праці, мотивів їх праці. В процесі розробки системи мотивації праці керуючі зобов'язані досконально ознайомитися зі структурою мотиваційної спрямованості, пріоритетними потребами, це фактори повинні сприяти виявленню найбільш ефективних зараз стимулів і важелів стимулювання конкретних працівників до поведінки відповідного досягненню їхніх потреб і завдань організації. Щоб результативно про мотивувати персонал до потрібного рівня трудової діяльності, менеджерам організації необхідно:

- обчислити список благ і потреб, які повинні бути взяті за базу при побудові системи мотивації персоналу. Такий набір буде висловлювати всі ключові інтереси і потреби людини

- розрахувати ступінь задоволеності потреб працівників;
- конкретно позначити види виробничої діяльності, які бажано мотивувати, оскільки вони є необхідними для організації;

- об'єднати зазначені види трудової діяльності з набором пільг і благ

- здійснити організацію роботи таким чином, щоб засвідчити працівника в перспективі задоволення особистих інтересів з посильними для нього вкладеннями своїх моральних і фізичних сил, часу і т.п.
- при прийомі на роботу в організації визначати наскільки особистість розташована до мотивування й спонукування до дій;
- забезпечити працівникам отримання доходу такого розміру, який зміг би покрити всіх їх витрати.

Обчислення та складання переліку благ, в першу чергу, не прямих винагород, взятих за базу в системі мотивації персоналу банку, пропоную реалізувати за допомогою опитувальних листів [24]. Вони допоможуть нам придбати інформацію особисто від самих працівників про різноманітні моменти роботи та життя, на які як варіант можуть бути націлені непрямі винагороди, наприклад

- сімейні обставини, наявність дітей і їх вік
- наявність батьків і умови їх проживання
- стан фізичного і морального здоров'я
- плани стосуються навчання та підвищення кваліфікації
- майновий стан (володіння житлом, присадибною ділянкою)
- дні народження та інші подібні дати.

Відчуваючи нагальну потребу вдосконалення концепції мотивації праці та інтегрованого використання стимулів праці, пропоную для застосування комплексну мотиваційну модель. За основу взято потреби класифіковані А. Маслоу і МакКлелланда, які повинні бути задоволені в трудовій діяльності. Суть моделі показана в таблиці Б1 яка приведена в ДОДАТКУ Б. Модель враховує комплексне з'єднання стимулів праці, передбачають мотиваційну спрямованість працівників [48]. Як можемо побачити, переважно перспективним методом в структурі системи мотивації праці виявляється спрямованість до стимулів вищого рівня, залежними від умов самовираження і самореалізації особистості. Модель враховує поширення суміщення посад, перетворення в колегіальне управління, розвиток професійно-

кваліфікаційного рівня, виділення підвищеної уваги до питань заробітної плати, диверсифікація надання соціально-економічних послуг.

Таким чином, ми сформували виходячи з наданих організаційних принципів і пропозицій конструкцію мотивації трудової поведінки працівників, яка у всій видимості повинна надати можливість задоволення потреб і бажань суб'єкта у сфері праці завдяки справедливому винагороді, отримання довгоочікуваних результатів праці, а також досягнення цілей. Див додаток 3.1

У сучасному світі підняття фінансової стійкості та конкурентоспроможності банківських організацій в істотному ступені обумовлюється наявністю продуктивної системи оплати праці. Головним чином це буде важливо та цікаво для великих банків з розгалуженою системою відділень [35].

Заробітна плата здатна бути значним інструментом збільшення продуктивності і результативності праці виключно з урахуванням її прив'язки до фінансового результату функціонування банку. Для такого випадку доцільно впровадити динамічну модель оплати праці. Головні умови до моделі це наявність в собі наступних пунктів:

1. прихильність розміру оплати праці до результатів діяльності банку
2. стимулювання і мотивація не тільки колективної, а й індивідуальної роботи
3. конкурентна перевага заробітної плати на ринку праці
4. важливі напрямки діяльності банку через основні показники розподілу заробітної плати.
5. взаємозалежність обсягу премії з результатами роботи за період, в якому вона виплачується.

У додатку В приведено рисунок схеми динамічних моделі оплати праці.

Грунтуючись на тому, що розмір заробітної плати залежить від показників результатів діяльності виробничого колективу, в рекомендованій моделі рівень оплати праці працівників відділення встановлюється в підлегле становище від фінансового результату функціонування відділень в попередньому році. З метою здійснення даного принципу застосовується показник прибутку на одного працівника. Відповідно від його значущості проводиться поділ філій на серію груп по оплаті праці. Схема типізації на групи така: береться показник прибутку на одиницю працівника, і відбувається розрахунок за такою формулою:

$$E_1 = \frac{P_1}{N_1}$$

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

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

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

За таких обставин, маючи на меті максимізацію стимулюючого ефекту, застосовується плаваюча шкала преміювання. Максимально можлива премія фіксується в розмірі 100%, мінімальна - 50%. З регулярністю раз на місяць автоматично утворюються групи з розподілу і нарахування премій. Нижче наведено алгоритм їх формування:

I група - все філії, для які виконують поставлені завдання на 100%. Такі філії отримують премію 100% від основної заробітної плати

II група - філії, для яких інтегральний показник перевищує або відповідає середньому (отримують 80% премії)

III група - всі інші відділення (50 % премії).

Для того, щоб отримати більшу диференціацію премій чисельність груп має можливість рости. Розподіл інших компенсаційних і заохочувальних виплат має право відбуватися за тим же алгоритмом, що і премія колективного характеру.

Висновки до розділу 3

Підбиваючи підсумки на закінчення вищесказаного, варто відзначити, що поступове введення в банк продуктивного, ефективного механізму управління поведінкою робочого колективу, що мав би на увазі б всі наведені раніше рекомендації щодо поліпшення мотивації праці, на наш погляд, надасть можливість підвищити результативність продуктивності банку за допомогою реалізації потреб її трудового колективу, зменшити плинність кадрів, підвищити якість життя і добробут працівників. Лише за умови зосередженої розробки і активного підвищення якості всіх компонентів системи трудової, матеріальної та статусної мотивації праці банк матиме можливість впевнено витримати конкуренцію на економічному ринку і забезпечити себе потрібними засобами для подальшого розвитку діяльності, що допоможе йому мати успіх в період нової економіки. Мною сформульовані такі заходи щодо вдосконалення механізму мотивації в філії Донецького обласного управління АТ "Ощадбанк"

1. Потрібно виконати аналіз мотиваційної системи з точки зору її цілісності, раціональності.
2. Виділити основні цілі банку в області кадрової політики, а також механізм винагороди.
3. Провести аналіз структури мотиваційної системи, визначити чи обов'язкові компоненти представлені там в повному обсязі.
4. Провести оцінку структурних підрозділів і виділити потрібні відмінності в системах мотивації відокремлених структурних одиниць.
5. Позначити категорії структурних підрозділів та співробітників і відмінності в їх мотивації.
6. Встановити на основі коефіцієнтів взаємозв'язок між цілями і завданнями, відповідальністю і повноваженнями, кваліфікацією і досвіду з якісними і кількісними показниками праці.

ВИСНОВКИ

Спираючись на проведене дослідження ми з вами маємо право зробити наступні висновки:

1. У загальному розумінні мотивація - це спонукання особистостей до активної діяльності різного характеру, але нас цікавить мотивація щодо трудової діяльності, що здійснюється менеджерами і являє собою розробку мотивів і визначення стимулів до активної трудової діяльності для досягнення індивідуумом особистих цілей і цілей підприємства. Трудова ж мотивація - це один з елементів всієї мотиваційної системи людини, яка буквально демонструє результат задоволення потреб і потреб людей.

Мотивація праці також є і стимулюванням, тобто формуванням таких умов, при яких людина проявляє власне бажання задовольнити свої потреби, досягнувши показників встановлених раніше.

2. Відповідно до того, задоволенню яких цілей сприяють стимули, мотивація цілком може бути нематеріальною на відміну від звичної нам конкретно матеріальної. Матеріальна мотивація описується застосуванням таких стимулів як заробітна плата, доплати і премії, надбавки, дивіденди, надання пільгових кредитів, оплата відпочинку, страхування тощо.

3. Нематеріальною мотивацією може називатися дії, які мають вплив на задоволення статусних і трудових потреб персоналу - заманювання працюючих до участі в управлінні, організації їх просування по службовій драбині, професійного навчання, підвищення змістовності та багатогранності їх праці, моральне підживлення похвала й визнання тощо. Використання різноманітних стимулів створюють ефективний та дієвий механізм мотивації трудової поведінки, що сприяє забезпеченню потреб людини і цілей організації й активізує в продуктивної діяльності для досягнення максимальних результатів.

4. Зробивши аналіз системи оплати праці в Ощадбанку можна прийти до висновку, що заробітна плата в загальному виконує всі властиві їй функції.

Постійне підвищення рівня заробітної плати в АТ "Ощадбанк" сприяє більш глобальному задоволенню фінансових потреб і потреб вищого рівня, прибирає обурення співробітників в низькому рівні оплати праці.

5. Дослідивши систему преміювання трудового колективу Ощадбанку і ефективність використання надбавок і доплат можна сказати, що так преміальна система націлена на мотивацію деяких працівників, але тим не менше має свої переваги. Вона надає можливість персоналу поправити їхнє матеріальне становище, знімає напруженість у трудових відносинах, і в тому числі надає сприяння на скорочення плинності кадрів. Надбавки та доплати в суспільстві, мають не тільки стимулюючий але і компенсуючий характер.

6. Механізм нематеріального заохочення персоналу банку, укладає в собі застосування різноманітних способів нематеріальної мотивації. Ці способи природно позитивно впливають на працівників, підвищують та вдосконалюють їх трудову активність через застосування мотивуючих чинників - визнання, досягнення, відповідальності, професійного зростання.

7. Конкретизація мотиваційної спрямованості робочого колективу є досить важливим моментів, оскільки відбуваються випадки, коли самі здавалося б очевидні стимули в структурі мотивації праці не відповідають справжнім потребам і мотивам особистості. І в такому випадку для оцінки дієвості системи мотивації праці в Ощадбанку були виділені зовнішні та внутрішні фактори, які виробляють найбільший вплив на поведінку персоналу в сфері праці. Було виконано емпіричне дослідження мотивації праці працівників окремого функціонального підрозділу, яке здійснюють функції з реалізації основних напрямків діяльності банку. Тому в загальному і цілому система мотивації праці працівників Ощадбанку досить ефективна, оскільки передбачає комплексне використання моральних і матеріальних стимулів, і вони націлені на анулювання невдоволення працівників, яке

досить часто виникає в процесі праці оскільки завжди присутній людський фактор, а також на отримання задоволення і хоч якихось позитивних емоцій від трудової діяльності.

8. Грунтуючись на досвід багатьох банківських установ України можна говорити про недостатню ефективність системи мотивації, яка полягає суто на збільшенні витрат на утримання робочого колективу. На мою думку, більш досконалою буде така система мотивації, яка крок за кроком впроваджується в пристрій банку. Ось деякі її основні елементи:

- постійне інформування персоналу про усі цілі банку незалежно довгострокові або короткострокові, і напрямки діяльності банку, працівник повинен відчувати що він є частина підприємства. Персонал банку повинен знати це, щоб свідомо мобілізувати й концентрувати зусилля для їх реалізації, а періодично і використовувати такий навик як терпіння, якщо цілі і завдання цього вимагають
- особистий приклад вищестоящих керівників різного рівня в ході процесу реалізації їх професійного та творчого потенціалу
- реальні, обгрунтовані перспективи службового зростання працюючих
- раціональна модель оплати праці, що базується на тарифній системі, на оцінці виконання індивідуальних задач, а так само на додаткових винагородах старанним і цінним працівникам. Витрати на утримання працівників бажано розраховувати на рівні 12 - 20% від загального доходу банку
- введення ресурсів соціального захисту підтримує морально і допомагає працівникам вирішити за участю банку проблеми (житлові та оздоровчі перш за все), які з тих чи інших причин вони не можуть вирішити самостійно.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Банківські операції: навчальний підручник / В. І. Капран, М. С. Кривченко, О. К. Коваленко, С. І. Омельченко. / Київ: Центр навч. літ., 2006. – 208 с.
2. Брітченко І.Г. Підвищення конкурентоспроможності банків на ринку банківських послуг України/ І.Г. Брітченко // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. (Збірник наукових праць). – 2015. – Випуск 1 (45). – Том 1. – С. 176-179.
3. Башлай С.В. Теоретичні аспекти та особливості банківського кредитування фізичних осіб в Україні / С.В. Башлай, Н.О. Лобода // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 12: Збірник наукових праць: Наукове видання. – Суми: Мрія-1 ЛТД; УАБС, 2005. – 234 с.
4. Бондар О.П. Банківське споживче кредитування населення [Електронний ресурс] / О.П. Бондар. – Режим доступу: http://www.archive.nbuv.gov.ua>portal/Soc_Gum04pp68-84.pdf
5. Белова І. В. Організація контролю в банку: [навч. посібник] / І. В. Белова. — Суми: Університетська книга, 2009. — С. 161–162
6. Васюренко О. В. Облік і аудит у банках [Текст]: навч. посібн. / О. В. Васюренко. — К. : Знання, 2008. — 325 с.
7. Васюренко О. В. Банківські операції [Текст]: навчальний посібник/ О. В. Васюренко. //4-те вид., перероб. і доп. //Київ : Знання, 2004. – 324 с.
9. Внутрішній аудит у банку [Текст]: навчальний посібник/ [Погореленко Н. П., Сидоренко О. М., Сердюк Л.В. та ін.] – Львів: Новий світ-2000, 2012. – 270 с. Газдюк Н. Мотивація персоналу : теорія, втілена у практику // Бізнес компаньйон. – 2006. – № 4. – С. 18-20.
10. Булат Р. Е. Теорія і практика формування готовності працівників будівельних організацій до професійної діяльності: пошук, залучення, оцінка, підбір, наймання, адаптація, навчання, атестація, звільнення персоналу,

документування кадрової роботи / Булат Р. Е., Мосін М. А. - СПб: Стройиздат, 2015. - 212 с.

11. Бухалков, М.І. Управління персоналом: розвиток трудового потенціалу: Навчальний посібник / М.І. Бухалков. - М.: НДЦ ИНФРА-М, 2015. - 192 с. - 71

12. Васюхін О.В., Павлова Е.А. Основи мотивації інноваційної діяльності промислового підприємства // Сучасні проблеми науки та освіти. - 2016. - № 4.; URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=9477>

13. Вишнякова М. В. Полювання на менеджера в кризовий період. Книга для ефективних власників і осудних менеджерів. - Москва: Управління персоналом, 2017. - 367 с.

14. Гаміров Н. В. Мотивація праці менеджерів сучасного підприємства: дис. .. канд. економіч. наук. академія праці та соціальних відносин, Москва, 2016.

15. Гарнов, А. П. Економіка підприємства: підручник для бакалаврів / А. П. Гарнов, Е. А. Хлівна, А. В. Мильніков. - М.: Издательство Юрайт, 2016. - 303 с.

16. Герчиков, В.І. Управління персоналом: працівник - найефективніший ресурс компанії: навчальний посібник / В.І. Герчиков. -М.: ИНФРА-М, 2017. - 282 с.

17. Горемикін В. А. Планування на підприємстві: підручник і практикум: [для вузів з економічних напрямів і спеціальностей] / В. А. Горемикін; [Нац. ін-т бізнесу]. - 9-е изд., Перераб. і доп. - Москва: Юрайт, 2014. - 857 с.

18. Гусаров Ю.В. Теорія менеджменту: підручник: [для студентів вузів, навчаються за напрямом 080200 "Менеджмент" (кваліфікація (ступінь) - "бакалавр")] / Ю. В. Гусаров, Л. Ф. Гусарова. - М: Инфра-М., 2014.- 261 с.

19. Данилова Н. А., Нурієва Р. Н. Соціологія і психологія управління Короткий курс. - Москва: Окей-книга, 2016р.

20. Іванова С.В. Мотивація на 100%: а де ж у нього кнопка? - М.: Видавництво "Паблішер", 2015. - 285с.
21. Иванцевич Д. М., Лобанов А. А. Людські ресурси як об'єкт управління. - М.: Справа, 2016р. - 304с.
22. Іванюженко Р. С., Блінов А. П. Принципи роботи з персоналом на великому підприємстві. - СПб .: Наука, 2016 р. - 302с.
23. Голюк В.Я. Кредитування як чинник фінансової кризи // Економічний форум №2 2014 с 178-183[Електронний ресурс]: Режим доступу: http://lutsk-ntu.com.ua/sites/default/files/u_nomeri_2_2014_noviy.pdf
24. Господарський кодекс України станом на 06.11.2017р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
25. Демінський С. Як трансформувалося Р2Р-кредитування в Україні/ Сергій Демінський. – [Електронний ресурс] – 2016. – Режим доступу до ресурсу:<http://news.finance.ua/ua/news/-/371527/sergij-deminskyjyak-transformuvalosya-r2r-kredytuvannya-v-ukrayini>.
26. Дзюблюк О.В. Механізм забезпечення якості кредитного портфеля й управління кредитним ризиком банку в період кризових явищ в економіці [Текст] / О.В. Дзюблюк // Журнал європейської економіки. – 2010. – № 9. – С. 108–124.
27. Добрик Л. Споживчий банківський кредит в Україні: ресурсне забезпечення та ефективність [Текст] / Л. Добрик, Т.Лосєва, І. Онуфрійчук // Економічний аналіз. – 2011. Випуск 8. – С.369-372.
28. Дутченко О. М. Моніторинг кредитної операції як інструмент забезпечення ефективності проведення банківського кредитування [Текст] / О.М. Дутченко // Бізнесінформ. – 2012. – № 2. – С. 173-175.
29. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 р №2121 – III // (зі змінами та доповненнями) – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>
30. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність

в Україні» від 16 липня 1999р № 996-XIV (із змінами і доповненнями) – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.

31. Закон України «Про Національний банк України» від 20.05.1999 № 679-XIV (із змінами і доповненнями) – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.

32. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки // Журнал «Актуальні проблеми економіки». - 2010. - №10. - С. 68. 2.

33. Капитонов Э. Социология XX века / Э. Капитонов. - Ростов-на-Дону «Феникс». - 2001. – 25 с.

34. Кошелупов І. Ф. Мотивація управлінського персоналу як складової стратегії підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. техн. наук : спец. 08.06.09 «Економіка, організація і управління підприємствами» / І. Ф. Кошелупов. - Одеса, 2009. -16 с.

35. . Мотивації праці управлінського персоналу // Актуальні проблеми економіки. - 2008. - №9(87).- С. 86-88.

36. Попов О. С. Управління трудовими ресурсами як складовою конкурентоспроможності промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. техн. наук : спец. 08.06.11 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / О. С. Попов. - Харків, 2011. - 12 с.

37. Проблеми оцінювання персоналу на підприємстві // Журнал «Держава та регіони». - 2009. -№4. - С.207

38. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. - СПб : Издательство "Питер", 2010. - 416 с.

39. Формування цілісної системи мотивації персоналу // Журнал «Держава та регіони». - 2009. -№1. - С. 159

40. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. Економічний вісник університету. 2010. № 15/1. С. 58–62.

41. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. Формування ринкових відносин.

2010. № 1. С. 29–33. 40

42. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 4. С. 238–246.

43. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. Вісник Запорізького національного університету: зб. наук.-техн. праць. 2010. № 3 (7). С. 58–61.

44. Каличева Н.Є., Стецюк М.І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей. Харків: УкрДАЗТ, 2015. Вип. 49. С. 195 – 198.

45. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки: зб. наук. праць. 2011. № 5. С. 81–85.

46. Карпунь І. Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства. Проблеми економіки та управління. 2010. № 628. С. 529–533.

47. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 9. С.37–41.

48. ТОВ «Матрікс». URL: <https://vkursi.pro/card/tov-matriks-32157437> (дата звернення: 01.06.2020).

49. Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. Серія «Економічні науки». 2013. № 4(253). С. 49–53.

50. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. С. 93–96.

51. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі

управління персоналом. Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Львів, 2008. № 628: Проблеми економіки та управління. С. 692–695.

ДОДАТОК А

Таблиця А1 - Доплати і надбавки до посадових окладів працівників, що застосовуються в АТ «Ощадбанк» у 2020 році

Назва	Розміри, діючі АТ «Ощадбанк»
Доплати	50% окладу за суміщуваними посадами
-за суміщення посад	
-за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників	50% окладу відсутнього працівника
Надбавки	В залежності від стажу роботи на даній посаді
-за високі досягнення в праці	Від 1 до 3 років – 25%
	Від 3 до 5 років – 40%
	Від 5 років – 50%
За виконання особо важливої чи особливо термінової роботи на час її виконання	30% окладу
За знання й використання в роботі іноземних мов	10% окладу

ДОДАТОК Б

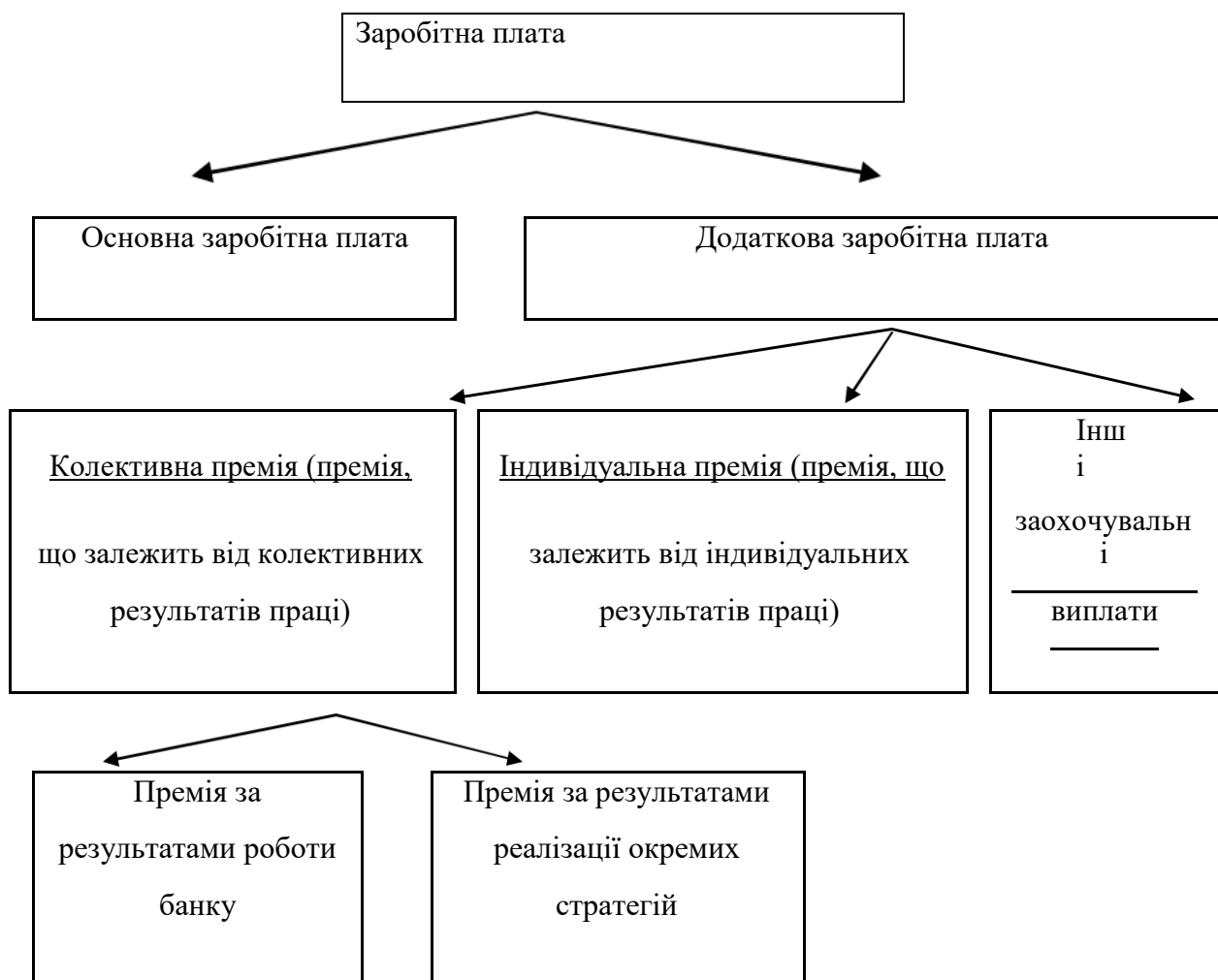
Таблиця Б1 - Комплексна модель мотивації працівників

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

		2.2. Через дивіденди. 2.3. Через акції. 3. Участь в управлінні. 3.1. Через адміністрацію. 3.2. Через ради працівників. 4. Стимули вищого рівня. 4.1. Ротація. - Підвищення кваліфікації персоналу.
--	--	--

ДОДАТОК В

Рис. В1 - Схема динамічної моделі оплати праці



ДОДАТОК Г

Види преміювання:

- поточне преміювання за основні фінансові показники діяльності банку за звітний період;
- премії за виконання особливо важливих завдань;
- премії працівникам окремих підрозділів в межах економії фонду заробітної плати цього підрозділу;
- премії до свят, ювілеїв (за рішенням Правління банку);
- поточні премії штатним працівникам відділу кредитування мікро і малого підприємництва управління проектного кредитування і зовнішньоекономічних відносин кредитного департаменту.

Загальними показниками та умовами для поточного преміювання працівників банку є:

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

відсутність приросту дебіторської заборгованості установи банку

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 - Динаміка та структура власного капіталу АТ «Ощадбанк» з 1.01. 2018 р. по 1.01.2020 р

Власний капітал	На 01.01.2018		На 01.01.2019		На 01.01.2020		Абсолютний приріст, тис. грн..			Темп росту, %		
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	в порівнянні з попереднім роком		за період аналізу	в порівнянні з попереднім роком		за період аналізу
							на 01.01.2019	на 01.01.2020		на 01.01.2019	на 01.01.2020	
Статутний капітал	18302480	80,45	29901320	407,35	34856840	233,43	11598 840	4 955520	16554360	163,4	116,6	190,45
Емісійні різниці	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0,0	0,0	0,00
Незареєстровані внески до статутного капіталу	11598840	50,99	0	0,00	0	0,00	-11598 840	0	-11598840	0,0	0,0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-8561390	-37,63	-22620352	-308,16	-22151888	-148,35	-14058 962	468464	-13590498	264,2	97,9	258,74
Резервні та інші фонди банку	269992	1,19	269992	3,68	269992	1,81	0	0	0	100,0	100,0	100,00
Резерви переоцінки	1139235	5,01	-210557	-2,87	1957604	13,11	-1 349792	2 168160	818369	-18,5	-929,7	171,83
Усього власного капіталу	22749157	100,00	7340404	100,00	14932548	100,00	-15408 753	7 592144	-7816609	32,3	203,4	65,64

ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж.1 – Динаміка та структура пасивів АТ «Ощадбанк» з 1.01.2018 р. по 1.01.2020р.

Пасиви	На 01.01.2018		На 01.01.2019		На 01.01.2020		Абсолютний приріст, тис. грн..			Темп росту, %		
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	в порівнянні з попереднім роком		за період аналізу	в порівнянні з попереднім роком		за період аналізу
							на 01.01.2019	на 01.01.2020		на 01.01.2019	на 01.01.2020	
1.Зобов'язання	105354595	82,24	152048948	95,39	195166730	92,89	46694353	43117782	89812135	144,32	128,36	185,25
2. Власний капітал	22749157	17,76	7340404	4,61	14932548	7,11	-15408753	7592144	-7816609	32,27	203,43	65,64
Усього пасивів	128103752	100	159389351	100	210099278	100	31285599	50709927	81995526	124,42	131,82	164,01

ДОДАТОК К

Таблиця Г.1 – Динаміка та структура зобов'язань АТ «Ощадбанк» з 1.01.2018 р. по 1.01.2020 р.

Зобов'язання	На 01.01.2018		На 01.01.2019		На 01.01.2020		Абсолютний приріст, тис. грн..			Темп росту, %		
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	в порівнянні з попереднім роком		за період аналізу	в порівнянні з попереднім роком		за період аналізу
							на 01.01.2019	на 01.01.2020		на 01.01.2020	на 01.01.2020	
Кошти банків	26151208	22,78	8142842	5,35	8309933	3,97	-18008366	167090	-17841 275	31,14	102,05	31,78
Кошти юридичних осіб, усього	18778059	16,36	39489967	25,94	75271271	35,99	20711908	35781304	56 493 212	210,30	190,61	400,85
у тому числі												
кошти юридичних осіб на вимогу	11102586	9,67	28029613	18,41	59164636	28,29	16927027	31135024	48 062 051	252,46	211,08	532,89
Кошти фізичних осіб, усього	36590124	31,87	53947725	35,44	69147979	33,06	17357601	15200253	32 557 854	147,44	128,18	188,98
у тому числі												
кошти фізичних осіб на вимогу	9693521	8,44	15961209	10,49	17531267	8,38	6267689	1570057	7 837 746	164,66	109,84	180,86
Боргові цінні папери, емітовані банком	26,00	0,00	26,00	0,00	16,00	0,00	0,00	-10,00	-10	98,62	61,54	60,69
Інші залучені кошти	20815925	18,13	31053071	20,40	34229086	16,37	10237146	3176015	13 413 161	149,18	110,23	164,44
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Інші фінансові зобов'язання	1117348	0,97	1095285	0,72	1860954	0,89	-22062	765668	743 606	98,03	169,91	166,55
Субординований борг	1656729	1,44	2536133	1,67	2807088	1,34	879404,25	270955	1 150 359	153,08	110,68	169,44
Усього зобов'язань	114802940	100,00	152226260	100,00	209157592	100,00	37 423320	56931332	94 354 652	132,60	137,40	182,19

ДОДАТОК Л

АНКЕТА

Вас вітає студентка спеціальності «Менеджмент» ДонНТУ.

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

1. Що з перерахованого нижче має для Вас найбільше значення в процесі праці ?

2. Проаранжуйте в порядку зменшення значущості:

- рівень оплати праці (заробітна плата, премії, інші виплати);
- умови праці;
- стиль керівництва;
- стосунки з безпосереднім керівництвом;
- методи управління та політика банку.

3. Що з перерахованого нижче має для Вас найбільше значення в процесі праці ? Проаранжуйте:

- зміст праці;
- службове зростання;
- визначення заслуг з боку колег і керівництва;
- виконання відповідальної роботи;
- досягнення певного соціального статусу, авторитету.

4. Визначіть з перерахованих характеристик роботи в банку ті, рівень яких викликає у Вас задоволення (відмітити позначкою 3) та

незадоволення (відмітити позначкою НЗ).

- рівень оплати праці;
- самореалізація в праці;
- соціально-психологічний клімат в колективі;
- умови праці та соціально-побутове обслуговування;
- різноманітність роботи;
- участь в управлінні справами банку;
- професійно-кваліфікаційний розвиток;

- перспективи службового зростання;
- стосунки з керівництвом;
- відповідальність праці.

5. Чи відчуваєте Ви, що здатні реалізувати себе на даній роботі ?
Виберіть відповіді, що відповідає Вашій позиції:

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

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

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

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

- так;
- ні;
- важко відповісти.

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

- так;
- ні;
- важко відповісти.

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

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

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

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

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

- так;
- іноді;
- ні;
- важко відповісти.

12. Чи задовольняє Вас рівень відповідальності Вашої роботи ?
Виберіть відповідь, що відповідає Вашій позиції:

- повністю;
- більш-менш;
- ні;
- важко відповісти.

13. Чи вважаєте Ви систему підвищення кваліфікації працівників банку добре організованою ? Виберіть відповідь, що відповідає Вашій позиції:

- так;
- не зовсім;
- ні;
- важко відповісти.

14. Чи хотіли б Ви підвищити свою кваліфікацію ? Виберіть відповідь, що відповідає Вашій позиції:

- так;
- ні;
- важко відповісти.

15. Чи задоволені Ви ступенем своєї участі в управлінні банком ?
Виберіть відповідь, що відповідає Вашій позиції:

- повністю;
- частково;
- ні;
- важко відповісти.

16. Як часто Ви відчуваєте недоброзичливість або тиск з боку керівництва ? Виберіть відповідь, що відповідає Вашій позиції:

- постійно;
- іноді;
- ніколи.

17. Як Ви охарактеризуєте стосунки між колегами у вашому колективі ? Виберіть відповідь, що відповідає Вашій позиції:

- добрі;
- нейтральні;
- недоброзичливі.

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

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

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

- так;
- частково;
- ні.

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

- повністю;
- частково;
- ні.

21. Вкажіть свою стать та вік.

Дякую за відвертість !