

«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)

“ ” 2022 року

Випускна кваліфікаційна робота

Бакалавр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему **«Удосконалення системи мотивації персоналу банківської
установи»**

Виконав(-ла): студент (-ка) 4 курсу, групи МЕН-18

Спеціальності (напряму підготовки) 073
Менеджмент

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Тонський М. Г

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник доцент кафедри УФЕБ, к.е.н., доц. Мирошніченко Г.Б.

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

(підпис)

Рецензент професор кафедри ЕПР, д.е.н., проф. Далевська Н.М.

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

(підпис)

Нормо-контроль доц. каф. УФЕБ, к.е.н., Василюшина Л.М.

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

(підпис)

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

Студент

(підпис)

Луцьк – 2022 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь бакалавр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ /Попова О.Ю./

“ _____ ” _____ 2022 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Тонському Михайлу Геннадійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи « Удосконалення системи мотивації персоналу банківської установи»

керівник роботи Мирошниченко Ганна Борисівна к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від „05” травня 2022 р. № 178

2. Строк подання студентом роботи 9 червня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи офіційна статистична звітність, інформація періодичних джерел, наукові праці провідних вчених у галузі менеджменту, звітні дані підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ. РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА АТ «ОЩАДБАНК». РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В АТ «ОЩАДБАНК»

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень)
Демонстраційний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Мирошніченко Г.Б., доц кафедри УФЕБ	06.06.2022	07.06.2022
Розділ 1 Теоретичні основи формування системи мотивації персоналу	Мирошніченко Г.Б., доц кафедри УФЕБ	05.05.2022	20.05.2022
Розділ 2 Аналіз систем мотивації та стимулювання праці на АТ «Ощадбанк»	Мирошніченко Г.Б., доц кафедри УФЕБ	21.05.2022	30.05.2022
Розділ 3 Шляхи удосконалення системи мотивації в АТ «Ощадбанк»	Мирошніченко Г.Б., доц кафедри УФЕБ	31.05.2022	05.06.2022
Висновки	Мирошніченко Г.Б., доц кафедри УФЕБ	08.06.2022	09.06.2022
Нормо-контроль	Василишина Л.М., доц. кафедри УФЕБ	09.06.2022	09.06.2022

7. Дата видачі завдання 5 травня 2022р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Розділ 1 Теоретичні основи формування системи мотивації персоналу	05.05.2022-10.05.2022	
2.	Розділ 2 Аналіз систем мотивації та стимулювання праці на АТ «Ощадбанк»	11.05.2022-20.05.2022	
3.	Розділ 3 Шляхи удосконалення системи мотивації в АТ «Ощадбанк»	21.05.2022-30.05.2022	
4.	Висновки за роботою, вступ	31.05.2022-05.06.2022	
5.	Оформлення роботи	06.06.2022-09.06.2022	

Студент

(підпис)

Тонський М.Г.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Мирошніченко Г.Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Тонський М.Г. Удосконалення системи мотивації персоналу банківської установи / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 Менеджмент. – ДВНЗ ДонНТУ, Покровськ, 2022.

В роботі проведено теоретичне дослідження щодо формування системи мотивації персоналу. Визначено і уточнено сутність терміну «мотивація». Проведено аналіз теорії мотивації та особливості формування системи мотивації банківської установи. Досліджено особливості сучасних методів мотивації персоналу банківської установи. Проаналізовано основні показники фінансової діяльності АТ «Ощадбанк». Проведено аналіз кадрового потенціалу та системи мотивації АТ «Ощадбанк». Запропоновано шляхи удосконалення системи мотивації персоналу банківської установи в аспекті як матеріальної так і нематеріальної стимуляції персоналу.

Ключові слова: мотивація персоналу, методи мотивації, результативність, цілі, ефективність, система KPI.

ANNOTATION

Tonskyi M.G. Improving the motivation system of the banking institution's staff/ Graduation qualification work for the degree "Bachelor" in the specialty 073 Management. – DonNTU, Pokrovsk, 2022.

The theoretical research on the formation of the system of personnel motivation was carried out in the work. The essence of the term "motivation" is defined and specified. The analysis of the theory of motivation and features of formation of system of motivation of bank establishment was carried out. The peculiarities of modern methods of motivating the staff of a banking institution are studied. The main indicators of financial activity of Oschadbank JSC were analyzed. An analysis of the personnel potential and motivation system of Oschadbank JSC was conducted. Offered the ways of improvement of the system of motivation of the personnel of the banking institution in the aspect of both material and intangible stimulation of the personnel.

Key words: staff motivation, motivation methods, effectiveness, goals, efficiency, KRI system.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	9
1.1 Сутність визначення поняття «мотивація».....	9
1.2 Особливості формування мотиваційної системи в банківської установі.....	18
1.3 Аналіз методів мотивації в банківських установах.....	24
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА АТ «ОЩАДБАНК».....	32
2.1 Характеристика діяльності АТ «Ощадбанк»	32
2.2 Аналіз кадрового потенціалу АТ «Ощадбанк»	40
2.3 Аналіз системи мотивації АТ «Ощадбанк»	45
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В АТ «ОЩАДБАНК».....	52
Висновки до розділу 3	59
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТОК А Заява.....	68
ДОДАТОК Б Перелік зауважень щодо оформлення роботи	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах модернізації вітчизняної економіки необхідно створювати відповідні умови для ефективної мотивації персоналу та реалізації його трудового потенціалу.

В таких випадках зростає вплив банків, як основоположний елемент економіки. Для сучасної банкової установи, як комерційній так і державній, доцільного використання трудового потенціалу, забезпечення стабільності кадрового складу поліпшуючи соціально-економічні показники фінансової діяльності і підвищуючи якість управління персоналом, сприяє виконанню результативних показників та конкурентоспроможності організації.

Важлива умова розвитку нашої економіки є створення та підтримування конкурентоспроможної банківської системи, яка в змозі бути привабливою для інвестицій та інноваційною у своїй діяльності. Значний вплив на розвиток банку бере на себе мотивація персоналу. У сучасній організації особливість роботи така, що результат роботи формується протягом усього процесу виконання. Це особливо актуально для кредитних організацій, у яких процес «виробництва» банківської послуги вимагає виконання технологічно пов'язаних дій значної кількості працівників, що відрізняються за необхідними знаннями, вміннями та навичками, територіальним розташуванням місць «виробництва» та «продажу» банківської послуги та часу вчинення дій працівником. Для отримання високих результатів у роботі необхідно увага та зусилля працівника не тільки протягом виконання конкретних дій, але також до самого процесу «виробництва» банківської послуги, в якому бере участь працівник. Це можливо, якщо зробити зміст роботи цікавим для працівника. За можливість зацікавити та стимулювати робітника банку до ефективної діяльності і відповідає система мотивації організації. Персонал є основою будь-якої організації та її мотором, саме від персоналу залежать такі показники як: продуктивність, якість надання послуг, конкурентоспроможність. Закономірно, що кожен менеджер ставить за мету створення команди яка виконає цілі

підприємства та будуть працювати злагоджено та ефективно. За таких умов є актуальним вдосконалення вже існуючих систем мотивації, або створення та впровадження нових, які б задовольняли б всім цілям та потребам, як організації так і персоналу. Дослідження є актуальним, через потребу менеджменту банківських установ систем мотивації які б стимулювали персонал до ефективної праці, виконанні цілей банку та впровадження інновації.

Питанням щодо удосконалення системи стимулювання і мотивації персоналу приділено увагу багатьох вчених, таких як: Маслоу А., Герцберга Ф., МакГрегора Д., Врума А., Амстронга А., Цимбалюк С. О., Бойченко В.С., Данюк В.І., Міщенко В.І. та інших. Праці вчених присвячені теоретичним питанням та практичним проблемам стратегічного управління організацією, формування системи управління персоналом та його мотивації в сучасній комерційній організації, соціально-психологічним, економічним, організаційним та іншим факторам, що впливають на поведінку персоналу організації, що діє на сучасному ринку банківських послуг, принципам вирішення завдань управління персоналом у банківській сфері. Але незважаючи на всі теоретичні надбання питання управління системою мотивації персоналу банківської установи залишається все ж на недостатньо вирішеним.

Метою дипломної роботи дослідження системи мотивації персоналу банківської установи.

Для досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- визначено сутність поняття «мотивація»;
- досліджено особливості формування мотиваційної системи банківської установи;
- проаналізовані методи мотивації банківської установи
- проведено аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Ощадбанк»;
- проведено аналіз кадрового потенціалу АТ «Ощадбанк»;

- проведено аналіз системи мотивації АТ «Ощадбанк»
- надані рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу банківської установи.

Об'єкт дослідження: система мотивації персоналу в АТ «Ощадбанк».

Предмет дослідження: сукупність методів та підходів мотивації праці персоналу в банківських установах та сучасні методи мотивації й їх недоліки.

Методи дослідження: за час дослідження були застосовані наступні наукові методи: порівняльний аналіз; наукове абстрагування; синтез; табличні та графічні ілюстрації; опис; соціологічні.

Практичне значення роботи полягає у розробці удосконалення діючої системи мотивації в АТ «Ощадбанк» на основі оцінки KPI.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури. Основний текст роботи викладено на 62 сторінках.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність визначення поняття «мотивація»

Мотивація фахівців є основою в управлінні людськими ресурсами, оскільки мотивація сама по собі є причиною поведінки. Головне завдання в управлінні кадрами полягає у прагненні досягти цілей підприємства. Завдяки наявності ефективної організаційної структури, але без мотивованого персоналу неможливо досягти хороших результатів: фахівці не можуть виконувати свої трудові зобов'язання. Низька мотивація працівників не сприяє досягненню бажаних результатів на практиці. Мотиваційні проблеми сьогодні спричинені недосконалістю мотиваційних систем у компаніях, недостатній сумі виділених коштів, спрямованими безпосередньо на мотивацію працівників, нехтування мотивацією [1].

Підприємство не може виконувати свою діяльність без рушійної сили – працівників, у яких є особисті цілі та бажання. Але на сьогодні підприємства України переважно знаходяться в положенні, в якому в силу причин та обставин працівники не мають змоги, або бажання у використанні свого трудового потенціалу. Слід зазначити, що головна умова досягнення цілей, є прагнення працівників працювати з максимальною віддачею і мати для цього відповідні умови. Перша умова залежна тільки від особистої зацікавленості фахівця, то друга вже від менеджера та його можливостями впливу на умови праці та створення належних.

Мотиваційний потенціал є складовою трудового потенціалу, який характеризує готовність персоналу до повної віддачі. Управління мотиваційним потенціалом – це сукупність управлінських процедур, зосереджених на створення умов і зручного оточення для реалізації та розвитку співробітником трудового потенціалу з метою здобутку поставлених цілей [2].

Мета мотиваційного менеджменту полягає у створенні належних умов для спонукання фахівців до праці з подальшим досягненням цілей організації.

Впровадження нових технологій і методів управління банківськими установами потребує підвищення кваліфікації працівників [3].

У систему мотивації персоналу входить, все що працівник бажає і цінує, та те що керівник має змогу надати за працю. Мотивація праці складається з таких пунктів:

- матеріальне стимулювання (заробітна плата);
- можливість самореалізації (кар'єрне зростання).

Є декілька способів, завдяки яким можна здійснювати керування над персоналом, а саме: примусова, підкріплювальна та соціально-психологічна.

Для примусового способу керування використовується адміністративний вплив, а для підкріплювального різні способи заохочення, а соціально-психологічний спосіб спрямовано на усуненні потреб працівника [4].

Мотивування – це процес за який формується певний психологічний стан людини, що визначає поведінку, ставить цілі та підштовхує до їх здійснення.

Мотивація праці – це бажання працівника в задоволенні своїх потреб, або в іншому тлумаченні сукупність рушійних сил як зовнішніх, так і внутрішніх, які надають працівнику певні цілі які може вирішити за допомогою праці [24].

В термінім «мотивація» вчені виокремлюють наступні сутності, зобразимо у рисунку 1.1.

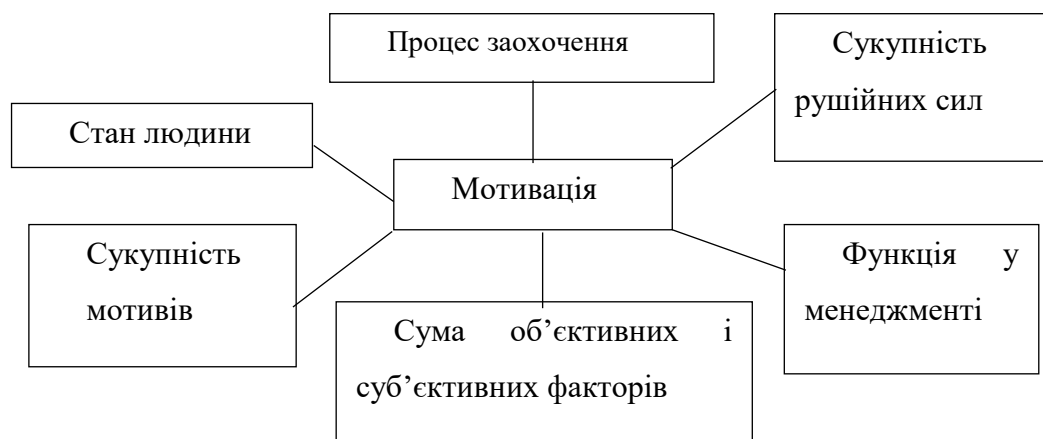


Рисунок 1.1 – Сутності терміну мотивація

Аналіз більшість визначень терміну «мотивація» у наукових дослідженнях дозволяють зробити наступний висновок щодо формування розуміння цього поняття наступним чином. Мотивація, на сам перед, це сукупність рушійних сил які під впливом об'єктивних та суб'єктивних факторів впливають на стан людини, через сукупність мотивів до ефективної діяльності, критерієм ефективності якої буде досягнення кінцевої мети організації через задоволення потреб кожного працівника.

Мотивація також може розглядатися як процес, мотиваційному процесу притаманна циклічність і утворюється з наступних етапів, як це зображено на рисунку 1.2.

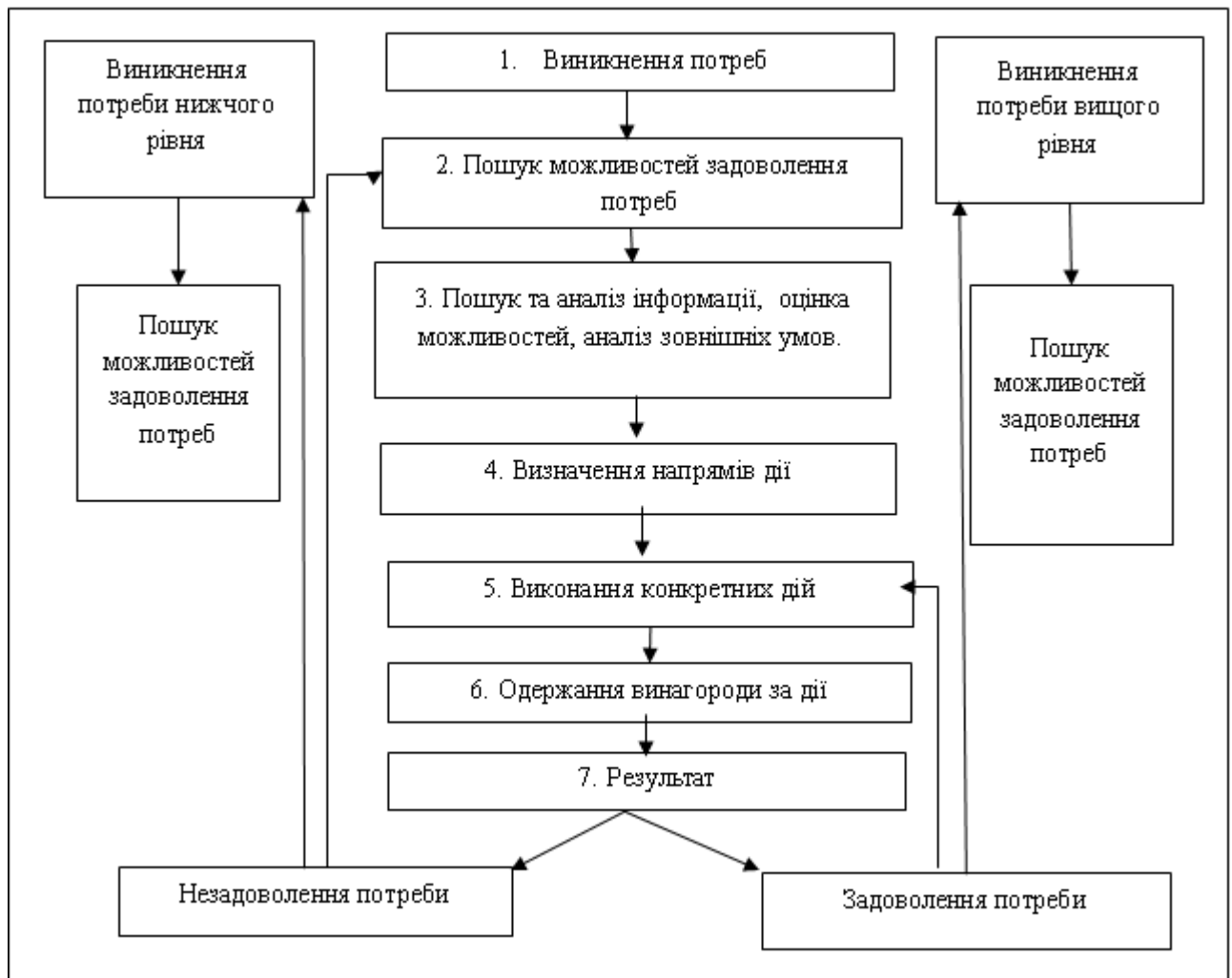


Рисунок 1.2 – Етапи мотиваційного процесу [6]

Дане розмежування етапів умовне, так як в реальності відсутні чіткі межі кожного з етапів, ця модель є наявною демонстрацією основних етапів мотиваційного процесу [6].

Перший етап – потреба дає про себе знати як нестача чогось та вимагає її потребує свого задоволення.

Другий етап – працівники по-різному можуть позбаватися від потреби: ігнорування, задоволення тощо. Всі дії, спрямовані на вирішення потреби, яка виникає, називаються стимулами.

Третій етап – визначення цілей (мети), напрямків діяльності. Працівник ставить конкретні цілі та визначає конкретні дії для досягнення цілей. На цьому етапі узгоджуються такі питання: що в мене буде після ліквідації потреби; що я повинен зробити, щоб здобути те бажане; наскільки можливе те, що я хочу; наскільки отримання цього може задовольнити потребу.

Четвертий етап – здійснення конкретних дій. На цьому етапі працівник діє з метою досягти поставлених цілей.

П'ятий етап – одержання винагороди за здійснені дії. Виконавши певні дії, працівник одержує те, що має усунути потребу. На даному етапі виявляють, наскільки результат працівника відповідає очікуваному результату. В залежності від цього послабляється, посилюється чи зберігається мотивація.

Шостий етап – задоволення потреби. В залежності від задоволеності потреби, величини винагороди та адекватності зробленим діям, працівник призупиняє діяльність до виникнення нової потреби чи продовжує пошуки можливостей для задоволення потреби [7].

На сучасному етапі розвитку економіки країни при постійних змінах в економічних, правових, соціальних структурах, змінюється і підходи щодо мотивації працездатного населення. Пропозиції на попит на ринку праці змінюється до вимог суспільства, все це потребує вирішення питань щодо головного ресурсу будь-якого підприємства (організації) – удосконалення системи мотивації працівників, тому що розвиток суспільства впливає та

змінює цінності та вимоги до умов праці, що є чинниками мотиваційного потенціалу персоналу підприємства.

За новими умовами господарювання класична побудова підприємства (організації) і принципи роботи с персоналом знижує мотиваційні основи праці. Робота для великої кількості працівників перестає бути змістовною і перетворюється на спосіб виживання, звідси за таких умов неможливо підтримувати високу ефективність, підвищувати кваліфікацію, розвивати ініціативність та формувати сильну мотивацію у працівників.

Недоліком більшості менеджерів є впевненість у вичерпності матеріального заохочення, здебільшого така думка має право на існування, але не завжди, тож заохочування ще й за допомогою нематеріального заохочення в цих випадках є необхідним та усуває прогалини в матеріальній складовій, адже саме вмотивований персонал є запорукою успішної діяльності підприємства [9].

У дослідженнях сутності «мотивації персоналу» є доцільним застосування наступних підходів:

- перший підхід – приділяється увага бажанням співробітника в контексті робочого місця, розташування підприємства, його приналежність до якоїсь галузі, які впливають на аспекти праці [10].

- другий підхід – вивчення безпосередньо основних характеристик персоналу з метою їх класифікації та створення на основі цих даних більш ефективну систему мотивації [10].

Ці підходи можна розглядати як дві постійно конкуруючих системи. Іншими словами організації з точки зору задоволення своїх потреб розглядаються мотивації як можливість наймати висококваліфікованих працівників витрачаючи на них мінімальні ресурси, а з іншого боку працівники, для задоволення свої потреб розглядають мотивацію як процес досягнення максимальних благ від організації.

Основним мотивом людей працювати, звідси це матеріальний чинник, але також й багато другорядних чинників, які мотивують до роботи. До структури

потреб, які мотивують належать не тільки умови праці, вік, освіта, але й іншими фактори.

Дослідженням другого підходу займається І. М. Бондаренко, він виокремлює чотири типи працівників : «активно-творчий», «урівноважений», «деструктивний» і «пасивно-виживаючий» [11].

Також, знаменитий В.І. Герчиков, на думку якого, кожен фахівець поєднує в собі такі види мотивації в різних пропорціях (див. рис. 1.3).

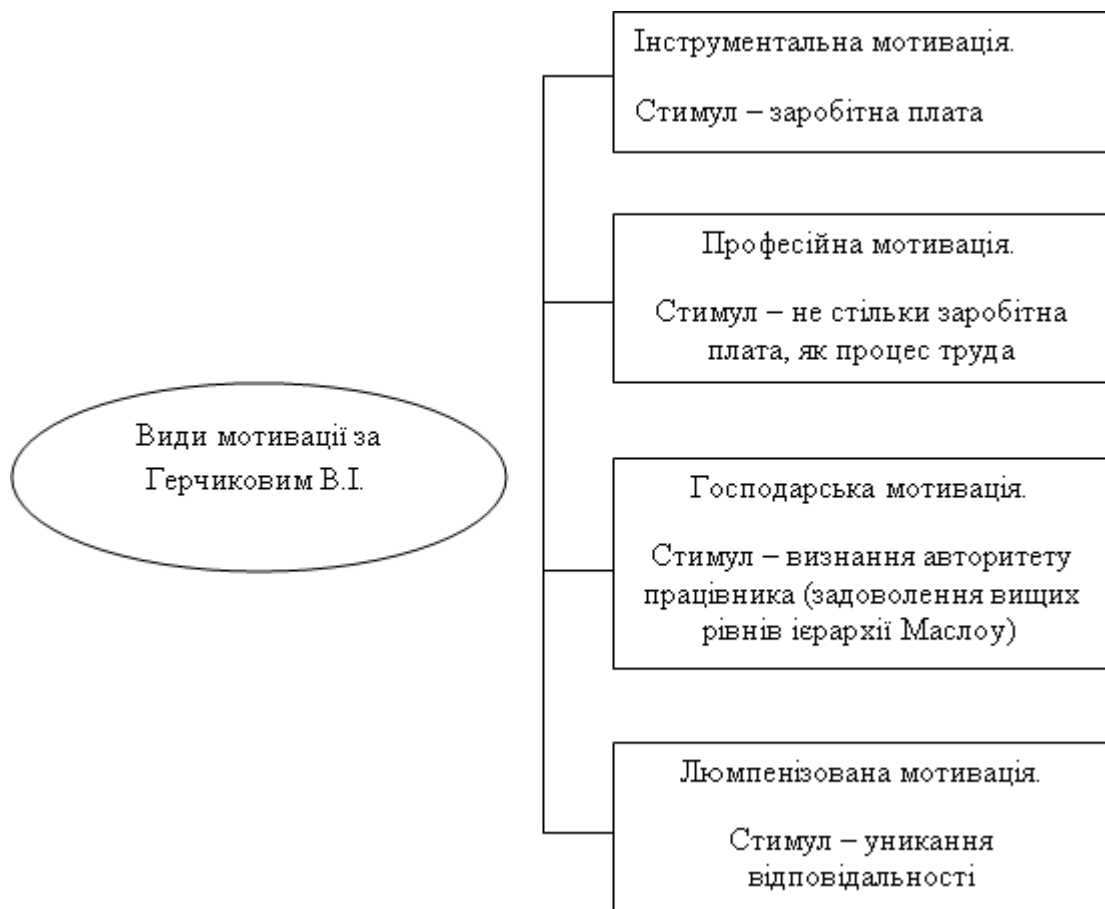


Рисунок 1.3 – Види мотивації за Герчиковим В.І. *Складено за [12]

Використання традиційних теорій мотивації таких як:

- теорія потреб (А.Маслоу, Г. Маррей, Е. Мейо, К.Алдерфер);
- теорія мотивації досягання успіху (Д. Мак-Клелланд, Д. Аткинсон, Х. Хекхаузена);
- двофакторна теорія (Ф. Герцберга);

- теорія сподівань (В. Врум, Л. Портер і Е. Лоулер);
- теорія справедливості (С. Адамс);
- теорія атрибуції (Ф. Хайдер, Г. Келлі);
- комплексна теорія (Л. Портер, Е. Лоулер)

в сучасних умовах господарювання в класичному використанні не представляє можливості, так як зміни у суспільстві вимагають удосконалення всіх відомих теорії до сучасних проблем вимог до персоналу.

Через це й зростає зацікавленість управлінців організації (підприємства) до розробки й впровадження передових підходів та методів мотивації, завдяки яким можна досягти більшої трудової віддачі від персоналу і внаслідок цього мати конкурентні переваги на ринках збуту продукції (послуг).

На сьогодні є різні погляди до мотивації труда. Найгостріші потреби виникають через необхідність задоволення психологічної чи фізіологічної складової.

Потреби поділяють на первинні та вторинні, до первинних відносять вроджені потреби і вони виникають у зв'язку з фізіологією, а вторинні, як правило у зв'язку з психологією. Оскільки потреби спонукають людей до дій, тобто задоволення потреб, завдання менеджерів з персоналу складається в створенні ситуацій які б сприяли усвідомленню персоналу, що в їх інтересах досягти цілей організації, так як через це вони можуть задовольнити й свої потреби

Змістовні й процесуальні теорії є основними напрямками в мотиваційних концепціях. За змістовною теорією рушійною силою людини є внутрішні стимули, які спонукають її до дій. За процесуальною поведінка людини являє собою слідство оточення та його сприйняття [13].

За теорією рівності, кожен менеджер повинен керувати так, щоб кожен член команди почував оцінювався справедливо, а винагорода складалась із внеску кожного працівника на основі його вкладу в кінцевий результат[14].

В.Ф. Скіннер розробив теорію мотивації службовців. Дана теорія стверджує, що майбутня поведінка працівника це результат отриманого

досвіду, людина має насагу до дій які приносять позитивний результат й уникає які несуть збитки. Послідовність теорії відповідає алгоритму наведеному на рисунку 1.4. сприйняття стимулу, відповідні дії, результат, подальші дії.

За останні роки поширився атрибутивний відхід до мотивації, знання про власні можливості є головним фактором успіху, а саме як працівник реагує оточення впливає на вмотивованість до праці [15].

В залежності від особистості людини успіх оцінюється як наявність застосування здібностей, а невдача як нестача залучених можливостей, дана поведінка характерна людям з адекватною самооцінкою, тоді як людям, що бачать успіх в наслідок удачі притаманна занижена самооцінка.

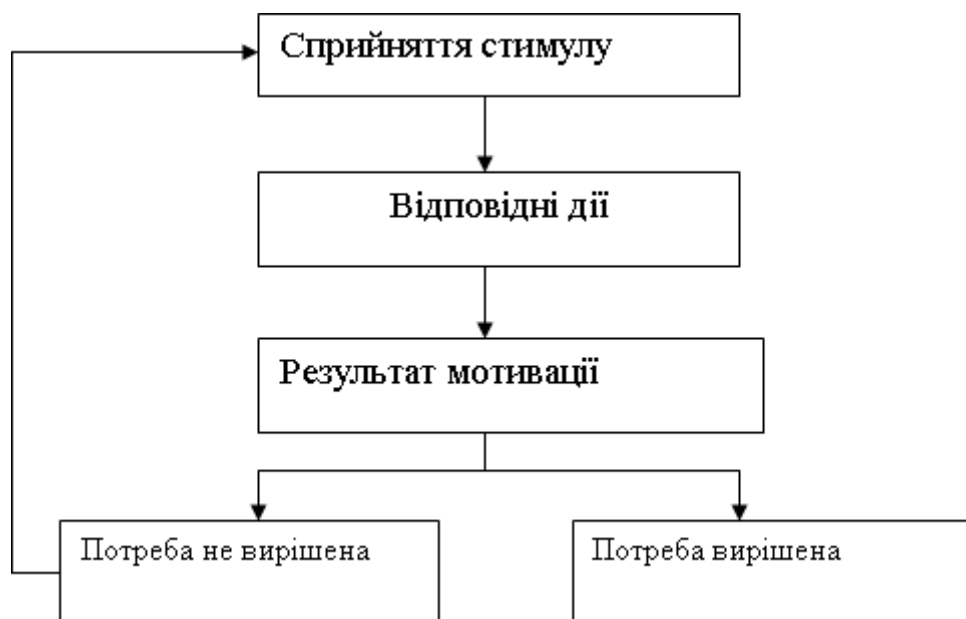


Рисунок 1.4 – Процес мотивації за теорією В.Ф. Скіннеру

Основний стимул, що мотивує працівників бути більш продуктивним це потреба відзнаки у праці. З цієї позиції головне завдання менеджера з персоналу та керівника відділу в правильному застосуванні механізму відзнак співробітників. В його основі лежить пояснення кожному працівнику, що цінується в організації й чому це має бути його внесок у спільний результат.

Сучасний метод управління кадрів з залученням персоналу до прийняття рішень щодо управління виробничою діяльністю на підприємстві – партисипативне управління. Сутність даного методу полягає в підвищенні зацікавленості працівників у виконанні праці і кінцевому результаті, створення самоврядування [16]. Використання методу доцільно в системі мотивації підприємства, яке має високі стандарти корпоративної етики та має стійке положення на ринку. В основу теорій мотивації з використанням партисипативного методу управління персоналом покладено психологічні методи націлені на розвиток особистості, що розвивається за рахунок розвитку організації.

Зобразимо напрями за якими можна реалізувати метод партисипативного управління на рисунку 1.3.

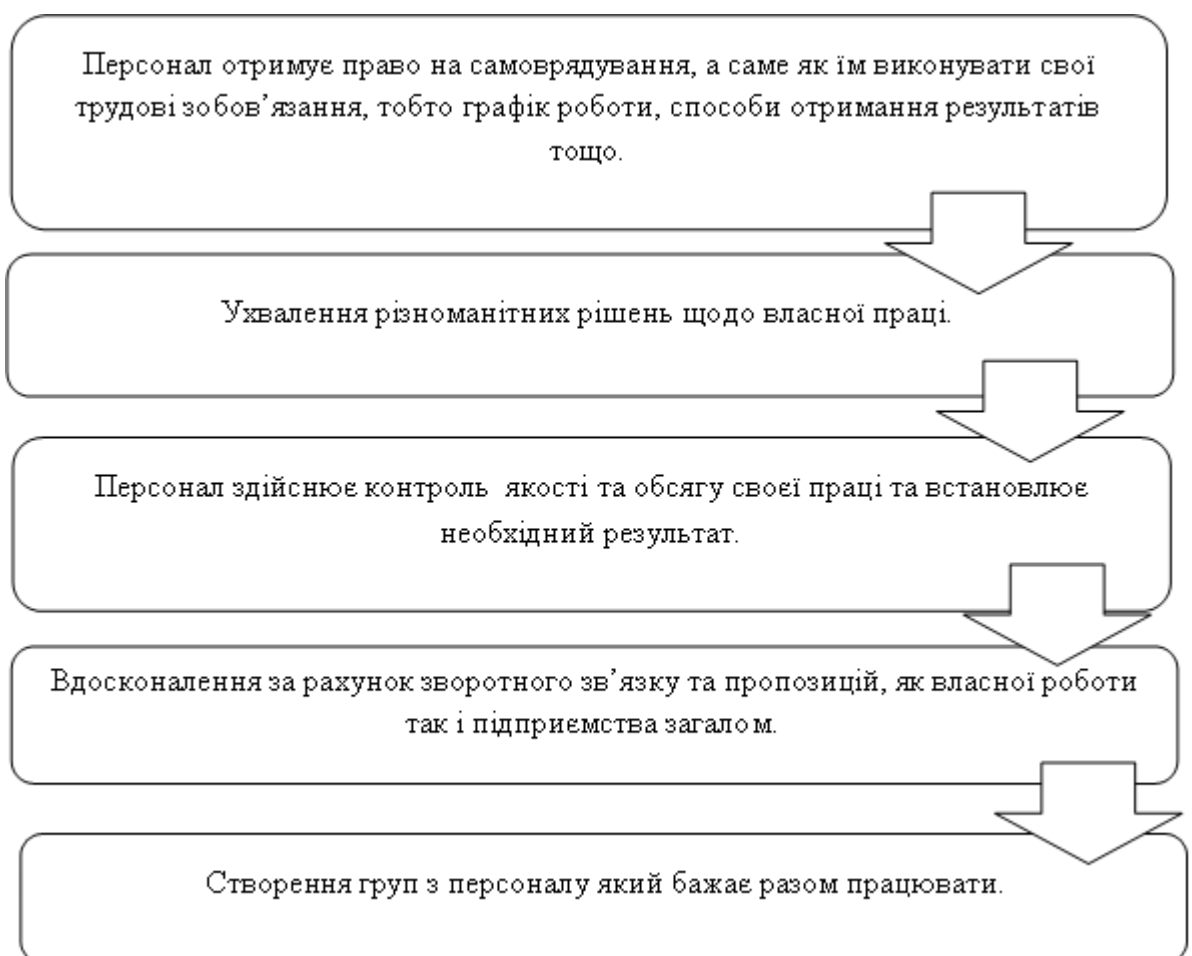


Рисунок 1.5 – Напрями реалізації партисипативного управління [16]

З проведеного дослідження можна зробити висновок що сутність мотивації відображується через конкретні дії націлені на задоволення об'єкту мотивації. Розглянуті теорії мотивації використовуються та удосконалюються на сучасному етапі розвитку науки управління персоналом. Одним із можливості удосконалення системи мотивації в організації (підприємстві) є використання теорій партисаптивного управління персоналом, що націлені на удосконалення і розвиток класичних теорій мотивації.

1.2 Особливості формування мотиваційної системи в банківській установі

На сьогоднішній день, мотивація персоналу досліджується як один з найвагоміших факторів, що характеризує та визначає поведінку працівника в межах трудової діяльності.

Для результативної діяльності банку, необхідний правильно набраний персонал: дисциплінований, відповідальний, злагоджений, діяльний, який прагне до самореалізації за допомогою роботи, налагодження ефективних відносин між колективом, взаємодії між працівниками та клієнтами, надання послуг якісно та швидко. Отже необхідно в управлінні персоналом надавати серйозну увагу мотивації працівників, саме мотивування дає такі ефекти:

- індивідуальне оцінювання праці та нагорода загалом;
- створення зручного місця праці;
- прозоре інформування персоналу збільшуючи їх залучення у цілі організації [17].

Ефективна праця не можлива без системи мотивації, яка надає інструменти впливу не персонал, а можливість застосування алгоритмів та механізмів стимулювання до праці перестерігає назрівання конфліктів і криз між персоналом, врівноважуючи зацікавленість до матеріальних і нематеріальних потреб [18].

На даному етапі питання мотивації досліджується багатьма науковими дисциплінами – менеджмент, соціологія, психологія, економіка. Проблематика трудової вмотивованості в будь-якій організації є актуальними, оскільки мотивація впливає на кінцевий продукт діяльність організації та її працівників.

Досліджуючи особливості психологічної природи та змісту мотивації в праці, стверджують, що всяка поведінка пояснюється зовнішніми і внутрішніми факторами, зовнішніми факторами виступає стимули, що скалися з навколишньої ситуації, а внутрішні – особливість працівника, цілі, мотиви, інтереси, потреби тощо [19].

На рисунку 1.6 зображена узагальнена система мотивації.

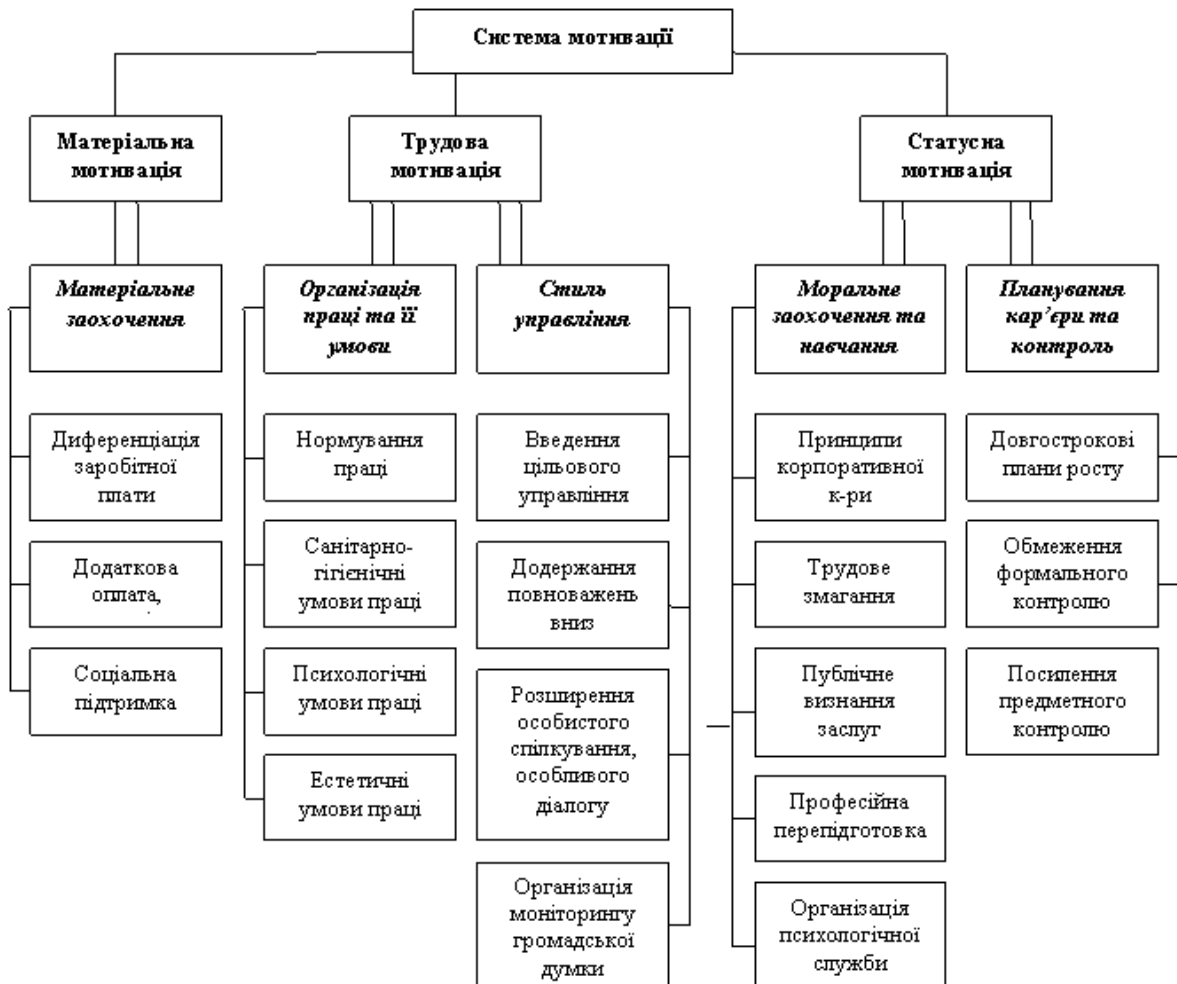


Рисунок 1.6 – Система мотивації персоналу організації [20]

В таких показниках, як ефективність, результативність, якість надання послуг значну роль виконує мотивація персоналу та впливає на загальні показники банкує.

Системи мотивації впливає на інтерес кожного працівника в результаті своєї діяльності, та ставить на меті повну реалізацію потенціалу робітників. Вплив на інтерес кожного працівника в результаті своєї діяльності, та ставить за мету реалізацію потенціалу робітників є важливим аспектом в системі мотивації, та правильно підібрана система буде сприяти цьому.

В загальному вигляді система мотивації персоналу організації (підприємства) (рис. 1.5) враховує основні види мотивації за В. Герчиковим: трудова, статусна, та інструментальну (матеріальну). Вони залежать від організації на підприємстві системи матеріального заохочення, умов праці, стилю управління в організації (підприємстві), морального заохочування та перспективи побудові кар'єри та розвитку особистої якості.

Варто виокремити у системі мотивації два компоненти: матеріальні (компенсаційні) й морального заохочування (не компенсаційні).



Рисунок 1.7 – Складові частини системи мотивації [20]

До компенсаційних компонентів входить монетарна (всі грошові виплати) та натуральна (товари і послуги замість грошей) оплата. Інші нагороди створюють некомпенсаційні систему (див. рис.1.7)

Аналізувати задоволеність персоналу роботою та з цього отримувати звіти про лояльність персоналу, яка в свою чергу має прояви прийняття цінностей компанії, бажанням дотримуватись встановлених норм поведінки і правил. Формування лояльних і вмотивованих працівників можливо за допомогою використання систем мотивацій, вдосконалення як її компонентів так і системи загалом.

Керівництво яке вміє правильно використовувати бажання підлеглих до кар'єрного росту, має значний вплив на їх мотивацію, надаючи змогу самореалізації працівників в тих сферах і на тих посадах які принесуть максимальну користь підприємству та їм особисто. Завдання менеджера – надавання кращим працівникам кращих можливостей для реалізації своїх навичок та кар'єрного росту.

У банківських установах є актуальним розробка системи, яка підготує кадровий резерв, що зможе дозволити розкрити потенціал здібних працівників і обійняти посаду за своїми інтересами.

Аналізуючи системи трудової мотивації та розглядаючи їх як складні системи, слід виокремити елементи, підсистеми та зв'язки, через які досягається мета системи, специфіку застосовування мотивів для досягнення потрібної мотивації, як це наведено на рис. 1.8.

На наведеному рисунку виділено такі підсистеми мотивації: внутрішня, зовнішня, оцінка застосованого інструменту мотивації й управління поточними ризиками.

Перша підсистема представлена внутрішньою мотивацією, яку визначає інструмент менеджер в залежності від потреб організації, та становить основу в системі мотивацій персоналу, ще доцільно є створення мотивів за допомогою системи мотивації і внутрішньої мотивації працівника, які в свою чергу будуть впливати на ефективне виконання необхідних цілей.

Робота працівників банку є інтелектуальною та вимагає неординарних знань та вмінь, а також відповідальності. Персоналу банку характерна різноманітність в силу специфіки та різноманітності потреб в даній сфері, що в свою чергу потребує сертифікації персоналу, для найповнішого контролю на створенні необхідної трудової мотивації [22]:

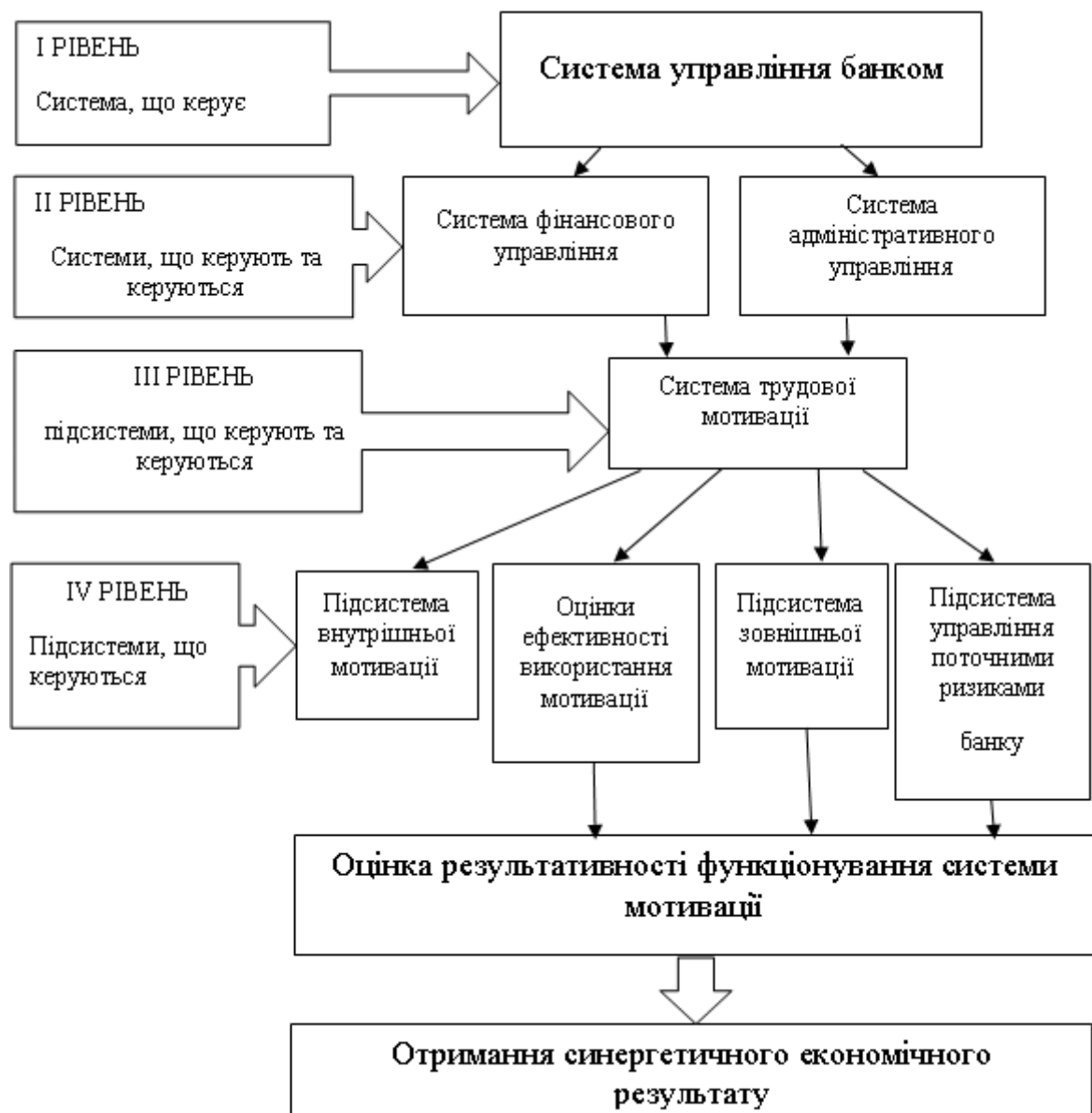


Рисунок 1.8 – Структура системи мотивації персоналу в банківській установі за ієрархією [21]

1. Персонал з прямим відношенням до основних послуг банку, надання послуг та банківських операцій.

2. Обслуговуючий персонал з опосередкованим відношенням, допомагає і функціонуванню банку як підприємству, не проявляється в значній мірі специфічність банківської справи.

За кожною категорією є розподіл по ієрархії, в залежності від ролі співробітника і його посади. Також слід виділити ряд характерних факторів, своєрідних для персоналу установ (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Фактори мотивації поведінки персоналу в банківських установах

Особливості організаційної культури та праці у банку	Особливості мотивації праці та управління колективом
А. Прямий вплив на мотивацію та персонал	
1. Надання більшості послуг виконується кількома співробітниками, тобто має колективний характер	Розуміння персоналом, що впевненість у подальшій роботі залежить від фінансового стану установи, попиту серед клієнтів.
2. Дія специфічних умов на працю	Необхідність високої мотивації, адже це запорука досягнення необхідних результатів, та психологічна стійкість персоналу
3. Відповідальність за ухваленні рішення та проведені операції	Вмотивований персонал більше зацікавлений в бездоганній праці, а також досягненні високої результативності
4. Впровадження нових технологій	Постійний контроль компетенцій фахівців, та перевірка робочого місця та праці до регламенту
Б. Опосередкований вплив на мотивацію та персонал	
1. Націленість на надання послуг на споживачів	Необхідним є підтримання високого рівня конкретності та якості надання послуг
2. Висококваліфіковані фахівці в банківській установі	Побудування та збереження горизонтальних комунікацій між підрозділами
3. Основу діяльності банку складає інтелектуальний ресурс та забезпечує конкурентоспроможність на ринку	Впровадження систем мотивації для заохочення інтелектуальних та творчих потреб у розвитку персоналу

* [23]

Високий рівень мотивації трудової праці – гарантія успіху та розвитку банківських установ, тоді як з іншої точки зору мотивацію можна розглядати як фактор психологічної стійкості робітника.

Належно організована і добре злагоджена система матеріального і нематеріального стимулювання, бере до уваги особливості працівника і його трудове оточення, в повному обсязі розкриває потенціал працівника.

1.3. Аналіз методів мотивації в банківських установах

Ще за часів античної цивілізації були відомі теорії стимулювання праці, найефективнішим тисячі років вважався метод «батого і пряника», винагород і покарань. У західних країнах з різними модифікаціями використовувалась впродовж всієї епохи індустріалізації. В своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» Адам Сміт впроваджує таке поняття, як «вартість», вартість – визначає кількість праці на яку можна купити товар, один з факторів виробництва, який характеризується зарплатнею, прибутком та рентою [24].

Вже наприкінці XIX ст. виникає потреба в створенні та впровадженні більш гнучких методів мотивації, з'являються перші теорії мотивації, такі як теорія перемовин (Дж. Девісон), яка базується на таких засадах: для жодної праці немає фіксованої зарплатні, а розмір окладу визначається під час перемовин між власником та найманим робітником, в межах, де максимум це максимальний розмір оплати на яку здатен власник, а мінімум – мінімальна винагорода на яку згоден найманий робітник, це теорія є актуальною та складає основу в сучасній теорії компенсації.

Але найбільшого розвитку методів мотивації набуває в XX ст., на початку 20 століття Тейлор Ф. створює школу наукового управління, положення якої – це встановлення винагород, які компенсують витрати праці, стандартизація та спеціалізація праці, психологічні методи стимулювання персоналу [25].

Вже на початку XX ст. Елтон Мейо доводить, що мотивація за допомогою метода «батого і пряника» є недостатньо ефективним, та створює напрямок в менеджменті під назвою «людські відносини» за якою доцільно впроваджувати колективні форми організації та стимулювання праці, отримання зворотного зв'язку щодо поліпшення системи організацій праці і технологій виробництва, створення оптимального клімату в колективі [26, С.23].

З 50-х років минулого століття набувають розвитку теорії, що розбирають потреби та їх вплив на вмотивованість працівників. Найвідоміші теорії: теорія

ієрархії потреб (Маслоу А.) [27]; теорія ERG (Альдерфер К.); теорія набутих потреб (Мак Клеlland Д.) [28]; теорія двох факторів (Герцберг Ф.) [29]. За теорією Маслоу людина весь час відчуває різні потреби, ці потреби знаходяться в певній ієрархії; чинні потреби підштовхують людину до їх задоволення, а задоволенні потреби ніяк не впливають на мотивацію [27]. А за теорією Герцберга Ф., двофакторної моделі стимулювання праці, водночас задоволення та незадоволення людини своїми діями, в залежності від мотивації та умов праці, використовуючи мотивуючі чинники настрій змінюється наближаючись до одного з полюсів [29].

Наступний етап розвитку теорій мотивацій праці полягає в створенні нового напрямку у менеджменті, ситуаційного (Адамс С., Келлі Дж., Хайдер Ф. та ін.), основні тези якого – це створення систем групової матеріальної мотивації, гнучкий графік роботи, впровадження програм, які б поліпшували психологічний клімат в команді [30].

Теорії «Х» та «Y» Д. Мак Грегора, за теорією Х працівники ліниві та прилюбій нагоді будуть уникати роботу, необхідний контроль за персоналом. За теорією Y працівники амбіційні та зацікавлені у виконанні робіт, жадають більше відповідальності та здійснюють самоконтроль та самоуправління.

Теорія школи «контрольованих заробітків» складається з теорії національного доходу Дж. М. Кейнса, за даною теорією стимулювання праці на макрорівні має бути націлена на забезпечення повної зайнятості як функція національного доходу, яка дорівнює сумі компенсацій з приватних і державних інвестицій. Незалежні інвестиції приводять у рух механізм мультиплікатора, який за теоріями Р. Кана й Дж. Кейнса за присутності вільної робочої сили і вільних потужностей залучення нових коштів у якусь одну з галузей приводить до збільшення доходу не тільки в цій галузі, але й в пов'язаних з нею сполучених галузях, так як туди спрямовується додатковий імпульс попиту. Тобто загальний дохід може бути більшим ніж початково залучені кошти [31].

За економічною теорією витрат, висунута Олівером Вільямсом, припускає суперечки під час процесу обміну між найманим робітником і

роботодавцем, а складаються операційні витрати з переговорних, монетарних й поточних витрат, необхідних для цього обміну, обмін відбувається в системі компенсацій, що зменшує операційні збитки [32].

Теорія агентства обґрунтована Адольфом Августом Берлом та Гардінером Коїт Мінсем, а надалі досліджена та розвинена Майклом К. Дженсеном й Уільямом Меклінгом теорія агентства як формальне поняття, де вони впровадили такі поняття: «принципала» (сторона, слідує за працею іншої) та «агент» (керівник, управлінець нижчої ланки, виконавець роботи) й впровадження компенсаційної політики, яка ставить за мету усунення різних інтересів акціонерів, принципалів, агентів, працівників. Конфлікт інтересів принципалів та агентів полягає в бажанні агентів кар'єрного росту, максимізації своєї винагороди, а принципалів бажання контролю агентів та зниження витрат контролю за результатами виробничої діяльності.

У кожній теорії мотивації сформувався свій набір методів стимулювання персоналу до ефективної праці, що націлена на задоволення потреб організації для досягнення максимізації прибутку при мінімізації витрат на утримання персоналу. На практиці зазвичай вже сформувались типові методи стимулювання праці персоналу, але вибір методу залежить від стилю керівництва в організації (підприємстві)

Складемо методи стимулювання праці за мотиваційними теоріями управління персоналом у таблицю 1.2

Таблиця 1.2 – Методи стимулювання праці

Назва методів	Інструменти впливу
1	2
1.«Батіг і пряник»	Застосування покарання за провину (батога), винагорода за успіхи
2.Теорія переговорів	Для конкретного виду роботи не існує єдиної фіксованої зарплати, розмір окладу регулюється в процесі перемовин в межах максимального (скільки роботодавець може сплачувати) та мінімального (скільки потрібно для згоди працювати)окладу.
3.Наукове управління	Встановлення розміру винагороди, компенсація та стандартизація праці, впровадження психологічних методів стимулювання персоналу.
4.Школа «людських	Колективні форми організації, стимулювання праці, створення належних моральних умов, зворотній зв'язок з працівниками щодо

Продовження таблиці 1.2

відносин»	поліпшення систем організації праці
5. Теорія ієрархії потреб	При задоволенні потреби нижчого рівня, людина націлюється на задоволення потреби іншого.
6. Ситуаційний менеджмент	Системи групового матеріального заохочення, комфортний та гнучкий графік праці, налагодження психологічного клімату персоналу.
7. Теорії «Х» та «Y»	За Х теорією це ретельний контроль з боку менеджера за робітниками, жорсткі і м'які форми примусу, за теорією Ігрек давати робітнику повністю розкритися, брати на себе відповідальність, відчувати свою вагомість для організації.
8. Школа контрольованих заробітків	Заохочення роботи на макрорівні має бути спрямовано на покривання повної зайнятості, як функція національного доходу та дорівнює сумі компенсацій з приватних і державних інвестицій. Самостійні грошові вливання запускають механізм мультиплікатора, який при присутності вільної робочої сили на ринку праці і потужностей збільшення коштів у якоїсь одної галузі запускає приріст в галузі в яку залучали кошти та усі пов'язані з нею, так як в них зростає попит.
9. Економічна теорія операційних витрат	Складність, невизначеність, конфліктність процесу обміну між працівником і роботодавцем, при цьому операційні витрати складаються поточних витрат, які необхідно понести, щоб цей обмін відбувся. Обмін відбувається у системі компенсацій, що зменшує операційні витрати
10. Теорія агентства	Базується на створенні ефективної компенсаційної політики, необхідно вирішувати проблеми усунення конфліктів інтересів: акціонерів, принципал, менеджерів, робітників.

Мотивація працівників є головною складовою та рушійною силою в управлінні персоналом, так як є причиною їхньої безпосередньої поведінки. Головне завдання керівника це спрямування працівників на досягнення цілей організації. Низька мотивація не сприяє досягненню високих кінцевих результатів праці. Сучасна проблема мотивації полягає в умовах недосконалості мотивації в організації, недостатнє фінансування заходів, які спрямовані на підвищення мотивації персоналу та недостатня увага мотивації на підприємствах.

При використанні методів мотивації система управління мотивацією підприємства повинна дотримуватися загальних принципів управління. Характеристика принципів наведена на рисунку 1.9.

Основні методи мотивування працівників в сучасності:

- оплата за досягнення поставлених цілей.

- покарання – дії які можуть чи несуть збитки організації.
- соціальна політика – пільги, послуги, соціальні виплати.
- нематеріальне заохочення (письмова дяка від керівництва, визнання внеску в діяльність організації, тощо)
- професійне навчання – підвищення кваліфікації, особистий розвиток, відкриття нових перспектив.
- кар'єрне ріст – заохочення працювати з віддачею та своєчасно виконання роботи.
- зворотний зв'язок, внутрішня пошта або сайт організації [26].

На сьогоднішній день опрацьовані достовірні методи для оцінювання компетентності та мотивації персоналу. рис. 1.10. Методика оцінки заключається в тому що потрібно будувати матрицю компетенцій та мотивацій (рис.1.9). Сформована шкала співвідношення дозволяє пропорціональне виокремити чотири ситуації (див. рис. 1.10):

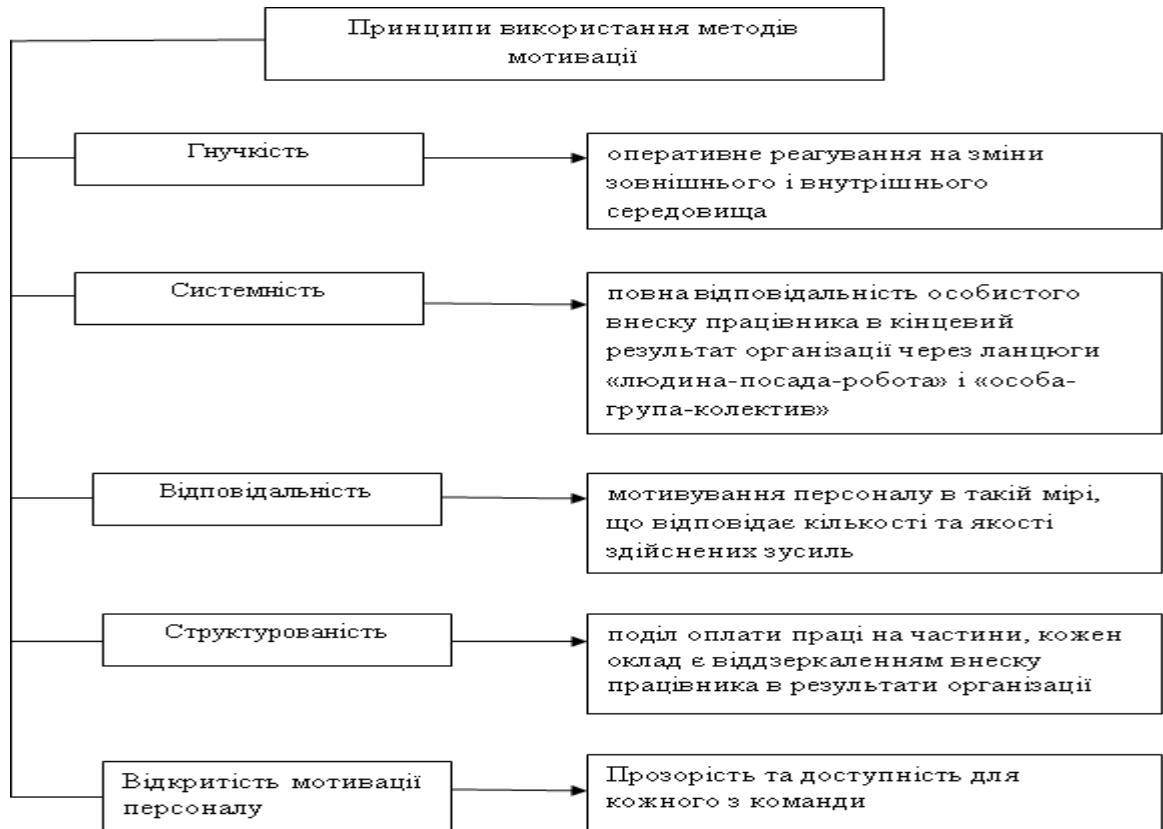


Рисунок 1.9 – Принципи використання методів мотивації

*Складено [25]

- низька компетентність + низька мотивація = низька результативність (персонал - баласт).

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

- низька компетентність + висока мотивація = середня результативність (персонал - витрати).

- висока компетентність + висока мотивація = висока результативність (персонал - актив).



Рисунок 1.10 – Відображення пропорцій компетентності до мотивації та їх вплив на результативність працівника[31]

На основі пропорцій компетентності до мотивації пропонуються управлінські рішення щодо можливості застосування методів морального або матеріального заохочення.

Оцінки результативності в матриці надає можливість отримувати об'єктивний результат у команді, бачити напрям їх змін, будувати моделі їх покращення.

А аналіз результатів в матриці допомагає знаходити значні недоліки в управлінні персоналом та давати оцінку HR-процесам:

- низька компетентність й мотивація – помилка відбору;
- низька компетентність, але висока мотивація – недоліки та проблеми в навчанні персоналу;

- висока компетентність, але низька мотивація – проблеми в управлінні організацією або недостатньо гнучка система мотивації.

Формування системи мотивації організації на основі опрацювання та адаптування класичних і сучасних теорій мотивації вимагає розробки нових методів управління мотивацією на підприємстві.

Висновки до розділу 1

В першому розділі було розглянуто сутність визначення поняття «мотивація». Зазначимо, що мотивація це рушійна сила в діяльності будь-якої організації та є головною ціллю в управлінні персоналом для ефективної господарської діяльності. Що дозволило уточнити наступне визначення: мотивація це сукупність рушійних сил які під впливом об'єктивних та суб'єктивних факторів впливають на стан людини, через сукупність мотивів до ефективної діяльності, критерієм ефективності якої буде досягнення кінцевої мети організації через задоволення потреб кожного працівника. Визначено основні етапи мотиваційного процесу. Зроблено висновок, що за новими умовами господарювання класична побудова підприємства (організації) і принципи роботи с персоналом знижує мотиваційні основи праці.

На основі вивчення теорії В.І. Герчикова розглянуто існуючі види мотивації. Запропоновано алгоритм процесу мотивації, який включає в себе сприйняття стимулу, результат мотивації та дії щодо досягнення результату мотивації. Обґрунтовано використання партисипативного підходу як інструменту сучасної теорії мотивації.

Розглянуто особливості формування системи мотивації в банківській установі. Сформована система мотивації підприємства, що враховує основні види мотивації: трудову, статусну, та інструментальну (матеріальну), які залежать від організації на підприємстві системи матеріального заохочення, умов праці, стилю управління в організації (підприємстві), морального заохочування та перспективи побудови кар'єри та розвитку особистої якості.

Уточнена структура системи мотивації банківської установи. Визначено основні фактори мотивації поведінки персоналу у системи мотивації банківської установи.

Розглянуто основні методи мотивації персоналу, що дозволило узагальнити вимоги до вибору співвідношення компетенцій персоналу і рівня мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА АТ «ОЩАДБАНК»

2.1 Характеристика діяльності АТ «Ощадбанк»

Ощадбанк – український комерційний банк, 100% акцій якого належать державі. Він є найстарішим українським банком, чия історія веде відлік від ощадкас, що почали свою діяльність в Україні в XIX сторіччі. Ощадбанк незалежної України, створений на базі українських установ Сбербанку СРСР, був зареєстрований Національним банком України 31 грудня 1991 року. Нині Ощадбанк на українському ринку є другим за обсягом активів фінансовим інститутом із найбільшою кількістю відділень. У ньому обслуговується близько 7 мільйонів клієнтів [33].

АТ «Ощадбанк» – єдиний банк, який у відповідності до Закону України «Про банки та банківську діяльність» має державну гарантію по вкладах населення [34].

На сьогодні банк має суттєві переваги перед комерційними банками в обслуговуванні населення завдяки розвиненій мережі установ.

Місія – сприяти розвитку мікро-, малого та середнього бізнесу в Україні і впроваджувати зручні та ефективні інструменти для здійснення фінансових операцій [33].

Стратегічна мета на 2021-2024 роки – відстоювання позиції універсального банку в роздрібній, ММБС і корпоративних сегментах. Має на меті наростити обсяги бізнесу та частку ринку за напрямом роздрібного бізнесу та ММБС [33].

Ощадбанк, здійснюючи свою діяльність, керується наступними принципами:

- висока якість своїх продуктів та послуг;
- максимальна фінансова ефективність своєї діяльності;
- завжди захищає інтереси акціонера;

- неухильне дотримання нормативно-правових актів Національного банку України, чинного законодавства України, внутрішньо-нормативних документів Банку та загальноприйнятих стандартів етики та поведінки, звичаїв ділового обороту;

- неухильно дотримується встановлених чинним законодавством України вимог з питань захисту інформації, включаючи інформацію з обмеженим доступом, у тому числі конфіденційну та інформацію, яка становить банківську та/або комерційну таємницю;

- інвестує в професійний розвиток співробітників;
- чіткий розподіл між співробітниками відповідальності за всіма напрямками діяльності, що створює умови для оперативного прийняття рішень;
- надає співробітникам належні умови праці;
- дбає про забезпечення соціального захисту співробітників;
- встановлює правила, що забезпечують уникнення конфлікту інтересів, а у випадках його виникнення вживає всіх належних та необхідних заходів для його врегулювання;

- нульова толерантність до неприйнятної поведінки співробітників; впроваджує культуру управління ризиками та забезпечує її підтримку на всіх рівнях корпоративного управління [36].

Проведемо аналіз та оцінку фінансового стану майна банку за показниками агрегатного балансу по статтям активу АТ «Ощадбанк» (таблиця 2.1).

З обчисленої звітності агрегованого балансу активів, що наведені в таблиці 2.1 можна зробити висновок, що валюта балансу у 2020 року зменшилась на 15562237 тис. грн., що на 6,25% менше ніж у 2019 року. Найбільший відсоток складають інвестиції (55,77%), вони спричинили найвагомійший вплив у зміні структури балансу, зменшили на 106,9% суму всіх активів, це показує що найбільшу суму коштів було вкладено в інвестиції. Також на зменшення суми активів вплинули інші активи, які збільшили суму вкладів з 2019 року на 19,49%, що в свою чергу зменшило суму всіх активів на

3,03%. Найбільшу роль у збільшенні суми всіх активів зіграли грошові кошти та їх еквіваленти, які станом на 2019 рік становили 22,8% всіх активів, а вже у 2020 рік зменшились понад 2 рази, 11,35%, це призвело до збільшення всіх активів на 194,63%.

Таблиця 2.1 – Аналітичне угруповання та аналіз статей активу балансу АТ «Ощадбанк» у тис. грн. [37]

Актив балансу	2019 рік		2020 рік		Зміни			
	Гр. од	%	Гр. од	%	Абсолютні величини	% до величини на поч. період	У питомих вагах	У % до змін підсумку
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Грошові кошти та їх еквіваленти	56802954	22,80	26514696	11,35	-30288258	-53,32	-11,45	194,63
Кошти в банках	44980	0,02	100	0,00	-44880	-99,78	-0,02	0,29
Кредити, наданні клієнтам	65168344	26,16	63226077	27,07	-1942267	-2,98	0,91	12,48
Інвестиції	113616183	45,61	130251541	55,77	16635358	14,64	10,16	-106,90
Інвестиції в дочірні компанії та асоційовані компанії	24800	0,01	24800	0,01	0	0,00	0,00	0,00
Інвестиційна нерухомість	809070	0,32	633526	0,27	-175544	-21,70	-0,05	1,13
Основні засоби та нематеріальні активи	9947977	3,99	9725360	4,16	-222617	-2,24	0,17	1,43
Передплата з податку на прибуток	270256	0,11	275237	0,12	4981	1,84	0,01	-0,03
Інші активи	2416557	0,97	2887547	1,24	470990	19,49	0,27	-3,03
Всього активів	249101121	100	233538884	100	-15562237	-6,25	0,00	100

Таблиця 2.2 – Аналітичне угруповання та аналіз статей пасиву балансу
АТ «Ощадбанк» у тис. грн. [37]

Пасив балансу	2019 рік		2020 рік		Зміни			
	гр. од	%	гр. од	%	в абсо- лютних величинах	у % до вели- чини на початок	у пит. вагах	у % до змін
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Джерела майна, всього	249101121	100	233538884	100	-15562237	-6,25	0,00	100,00
1.1 Власний капітал	19551908	7,85	21935199	9,4	2383291	12,19	1,54	-15,31
1.1.1 Акціонерний капітал	49724980	20	49724980	21	0	0,00	1,33	0,00
1.1.2 Резерв переоцінки будівель	1817194	0,73	1572968	0,7	-244226	-13,44	-0,06	1,57
1.1.3 Резерв переоцінки інвестицій	1018205	0,41	976060	0,4	-42145	-4,14	0,01	0,27
1.1.4 Непокритий збиток	-33008471	-13	-30338809	-13	2669662	-8,09	0,26	-17,15
1.2 Зобов'язання	229549213	92,2	211603685	91	-17945528	-7,82	-1,54	115,31
1.2.1 Кошти банків	58040	0,02	5823982	2,5	5765942	9934,43	2,47	-37,05
1.2.2 Рахунки клієнтів	202143040	81,1	186167805	80	-15975235	-7,90	-1,43	102,65
1.2.3 Кредити, отримані від міжнародних та інших фінансових організацій	18303243	7,35	11744323	5	-6558920	-35,83	-2,32	42,15
1.2.4 Інші запозичені кошти	4430083	1,78	4452649	1,9	22566	0,51	0,13	-0,15
1.2.5 Інші зобов'язання	1782373	0,72	1904852	0,8	122479	6,87	0,10	-0,79
1.2.6 Субординований борг	2462640	0,99	1276240	0,5	-1186400	-48,18	-0,44	7,62
1.2.7 Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	369794	0,15	233834	0,1	-135960	-36,77	-0,05	0,87

Зменшення у 2020 році до 2019 року наданням кредитів клієнтам на 2,98% призвело до зростання балансу на 12,98%. Кошти в банках, інвестиційна нерухомість, основні засоби та нематеріальні активи, передплата з податку на прибуток майже не зазнали відсоткових змін у балансі, а інвестиції в дочірні компанії та асоційовані компанії зовсім протягом року не змінили баланс.

Проведемо аналіз та оцінку фінансового стану майна банку за показниками агрегатного балансу по статтям пасиву АТ «Ощадбанк» (таблиця 2.2).

Після розрахунку агрегованого балансу статей пасиву у таблиці 2.2 можна зробити такі висновки, джерела майна на 2020 рік теж зменшились на 15562237 тис. грн., що на 6,25% менше ніж за 2019 рік. Зменшення власного капіталу на 15,31% призвело до зростання зобов'язань на 115,31%. У власному капіталі найбільші зміни відбулись у статті непокриті збитки, через збільшення частки майна з 2019 року на 0,26, що призвело до зменшення на 17,15%, а найбільше зросли резерви переоцінки будівель зросли на 1,57%, також зросли й резерви переоцінки інвестиції 0,27%, які в порівнянні з 2019 роком зменшились на 4,14%. Акціонерний капітал протягом року не змінився, тож не мав впливу протягом року.

Проаналізувавши зобов'язання банку можемо зробити висновок, що основну роль у збільшенні джерел майна зіграли рахунки клієнтів, які зменшились на 2020 рік на 7,90%, що й призвело до збільшення джерел на 102,65%. Значну роль у формуванні джерел майна відіграли кредити отримані від міжнародних і фінансових організацій, збільшили на 42,15% та частка у структурі всіх джерел становила 5% станом на 2020 рік. Субординований борг збільшився на 7,62% у структурі всіх джерел протягом року за рахунок зменшення на 48,18% . Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток незначно збільшили суму джерел балансу 0,87%. Найзначнішу роль в зменшенні джерел майна відіграли кошти банків, які протягом року збільшились з 0,02% до 2,5% в структурі джерел майна, що призвело до зменшення усіх джерел майна 37,05%. Інші зобов'язання збільшились на 0,1%,

що зменшило джерела на 0,79%. Інші запозиченні кошти незначно зменшили суму джерел балансу 0,15%.

Проведемо розрахунок та аналіз показників фінансових ризиків у АТ «Ощадбанк», наступних показників: коефіцієнт фінансової автономії, ризику та левериджу, використовуючи наступні формули 2.1, 2.2, 2.3. Складемо для аналізу таблицю та розрахуємо динаміку змін та відповідальність до нормативів у таблиці 2.3

$$K_{\text{авт}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Всього джерел коштів}} \quad (2.1)$$

де $K_{\text{авт}}$ – коефіцієнт фінансової автономії

$$K_{\text{ф.р.}} = \frac{\text{Позикові кошти}}{\text{Власні кошти}} \quad (2.2)$$

де $K_{\text{ф.р.}}$ – коефіцієнт фінансового ризику.

$$\Phi_{\text{л}} = \frac{\text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Власні кошти}} \quad (2.3)$$

де $\Phi_{\text{л}}$ – коефіцієнт фінансового левериджу.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників фінансового ризику АТ «Ощадбанк»

Показник	Норматив	Рік		Зміни	
		2019	2020	+, - до базису	% до базису
1. $K_{\text{авт}}$	> 0,5	0,08	0,09	0,01	12,5
2. $K_{\text{ф.р.}}$	-	11,74	9,65	-2,09	-17,8
3. $\Phi_{\text{л}}$	< 0,25	1,3	0,8	-0,5	-38,4

Проаналізувавши показники фінансового ризику, відображені у таблиці 2.3 можна зробити висновок, що показник ($K_{\text{авт}}$), який складав 0,09% на 2020 рік, не відповідає до нормативного значення (< 0,5), протягом року цей показник збільшився на 0,01%, на основі цього можна стверджувати, що банк

не в змозі виконувати зовнішні зобов'язання тільки за рахунок власних коштів та має залежність у позикових джерелах в здійсненні поточних зобов'язань. Протягом року коефіцієнт фінансового ризику зменшився на 2,09% ($K_{ф.р.}$), що свідчить про збільшення фінансової стійкості на підприємстві. Проаналізувавши коефіцієнт фінансового левериджу ($\Phi_{л.}$), можна зробити висновок, що він має негативне значення для Ощаду, так як значення станом на 2020 рік становить 0,8%, що більша за норматив 0,25%, також є тенденція до зменшення залежності від довгострокових зобов'язань, оскільки з 2019 року величина зменшилась на 0,5%.

Проведемо розрахунок та аналіз показників ліквідності АТ «Ощадбанк» за такими коефіцієнтами ліквідності: абсолютна, критична та покриття, проводячи розрахунок за формулами 2.4, 2.5, 2.6. Для полегшення аналізу складемо таблицю та розрахуємо динаміку змін та відповідальність до нормативів у таблиці 2.4

$$K_{ал} = \frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти} + \text{Поточні фінансові інвестиції}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.4)$$

де $K_{ал}$ – коефіцієнт абсолютної ліквідності

$$K_{кл} = \frac{(\text{Поточні активи} - \text{Запаси})}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.5)$$

де $K_{кл}$ – коефіцієнт критичної ліквідності

$$K_{п} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.6)$$

де $K_{п}$ – коефіцієнт покриття

На основі показників ліквідності, які відображені у таблиці 2.4 можемо зробити наступні висновки, коефіцієнт абсолютної ліквідності перевищує нормативне значення та впродовж року збільшився на 0,13%, тобто при утворенні термінового боргу банк зможе своєчасно сплатити. Також коефіцієнт критичної ліквідності перевищує норматив і продовжує зростати протягом року

на 0,06%, але за умов вчасного розрахунку по дебіторським заборгованостям підприємство має достатню кількості ліквідних коштів для розрахунку з поточними зобов'язаннями.

Таблиця 2.4 – Показники ліквідності АТ «Ощадбанк»

Показник	Норматив	Рік		Зміни	
		2019	2020	+,- до базису	% до базису
1. $K_{ал}$	0,2 - 0,35	0,77	0,9	0,13	16,88
2. $K_{кл}$	0,6 - 0,8	1,4	1,46	0,06	4,28
3. $K_{п}$	> 1.0	1,4	1,46	0,06	4,28

Коефіцієнт покриття дорівнює коефіцієнту критичної ліквідності, але в них різні нормативи, та показник покриття є нормальним для банку та продовжує зростати, зріс протягом року на 0,06%, можемо підвести підсумок що у наявності АТ «Ощадбанк» вистачає коштів для сплатення всіх поточних боргів.

Проведемо розрахунок та аналіз показників фінансової стійкості АТ «Ощадбанк» за такими коефіцієнтами: маневреність робочого капіталу, власного капіталу та забезпеченість власними оборотними засобами, проводячи розрахунок за формулами 2.7, 2.8, 2.9. Для полегшення аналізу складемо таблицю та розрахуємо динаміку змін та відповідальність до нормативів у таблиці 2.5

$$K_{мрк} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Поточні зобов'язання}}{\text{Власні кошти}} \quad (2.7)$$

де $K_{мрк}$ – коефіцієнт маневреності робочого капіталу

$$K_{мвк} = \frac{\text{Власний капітал} - \text{Необігові активи}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.8)$$

де $K_{мвк}$ – коефіцієнт маневреності власного капіталу

$$K_{зрк} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Короткострокові зобов'язання}}{\text{Оборотні активи}} \quad (2.9)$$

де $K_{зрк}$ – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами

Таблиця 2.5 – Динаміка показників фінансової стійкості АТ «Ощадбанк»

Показник	Норматив	Рік		Зміни	
		2019	2020	+, - до базису	% до базису
1. $K_{мрк}$	> 0.5	1,57	3,00	1,43	91,08
2. $K_{мвк}$	> 0.1	-0,02	0,39	0,41	-2050
3. $K_{зрк}$	> 0.1	0,24	0,28	0,04	16,7

Розглядаючи фінансові показники стійкості АТ «Ощадбанк» у таблиці 2.5, можна зробити наступні висновки, коефіцієнт маневреності робочого капіталу на протязі року збільшився на 1,43% та відповідає нормативу, це говорить про наявність абсолютно ліквідних активів, тож АТ «Ощадбанк» здатен відповісти за терміновими зобов'язаннями з власних обігових коштів. Показник коефіцієнту маневреності власного станом на 2019 рік не відповідав нормативу, але вже протягом року збільшився на 0,41% та досяг норми, та станом на 2020 рік банк має достатньо власних коштів для фінансування необоротних та оборотних коштів, тобто покращило фінансову стійкість. Показник забезпеченості власними оборотними засобами протягом року збільшився на 0,04%, також коефіцієнт відповідає нормативному значенню, а ріст цього коефіцієнту свідчить про зниження залежності установи від короткострокових джерел фінансування.

2.2 Аналіз кадрового потенціалу АТ «Ощадбанк»

Структура персоналу банківських установ можна розбити на такі класифікації: посада, освіта, стаж праці, стать, вік.

Основні характеристики персоналу - це чисельність і структура. Кількісний та якісний склад персоналу Краматорської філії АТ «Ощадбанк» наведено у таблиці 2.6

Виходячи з наведених даних можна зробити висновок, що чисельність персоналу з 2019 року по 2021 рік зросла на 12 співробітників (16,4%), що є наслідком відкриття нового відділення.

Таблиця 2.6 – Характеристика персоналу Краматорської філії АТ «Ощадбанк» за 2019-2021рр.

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Абс відх	Відн, %
	Праців- ники	%	кіл	%	кіл	%		
Чисельність штатних працівників	73	100,0	81	100,0	85	100	12	16,4
Категорії персоналу:								
менеджери відділень	12	16,4	13	16,0	13	15,3	1	8,3
менеджери з обслуговування корпоративних клієнт.	7	9,5	8	9,9	9	10,5	2	28,6
спеціалісти за обслугою клієнтів	34	51,8	37	45,7	38	44,7	4	11,7
касири-операціоністи	16	21,9	18	22,2	20	23,5	4	25,0
клієнт-менеджери	4	5,4	5	6,1	5	7,0	1	25,0
За освітою:								
професійно-технічна освіта	6	8,2	6	7,4	6	7,0	0	0
неповна та базова вища освіта	25	34,2	26	32,1	26	30,5	1	4
повна вища освіта	42	57,5	49	60,5	53	62,4	11	26,2
За статтю:								
чоловіки	16	21,9	18	22,2	19	22,4	3	18,8
жінки	57	78,1	63	77,8	66	77,6	9	15,8
За віком:								
від 18 до 30 років	41	56,1	48	59,3	51	60	10	24,4
від 31 до 40 років	18	24,7	19	23,4	20	23,5	2	11,1
від 40 і старші	14	19,2	14	17,3	14	16,5	0	0

Складено самостійно за даними [37]

З отриманих даних дамо характеристику структурі персоналу за посадами: менеджери відділень – 15,3% (13 осіб), менеджерів з обслуговування корпоративних клієнтів – 10,5% (9 осіб), спеціалістів з обслуговування клієнтів – 44,7% (38 особи), касирів-операціоністів 23,5 % (20 особи), клієнт-менеджерів – 7,0% (5 осіб), зобразимо діаграму (рис.2.1).



Рисунок 2.1 – Структура за посадами АТ «Ощадбанк» в м. Краматорськ за категоріями персоналу за 2021 рік (складено самостійно за даними [37])

На протязі декількох років, з 2019 по 2021 рік, кадровий склад персоналу за статтю майже не зазнав змін. Відсоток чоловіків у структурі персоналу банку в 2020 становить 22,4 %, жінок – 77,6%, відобразимо діаграмою. (див. рис.2.2)

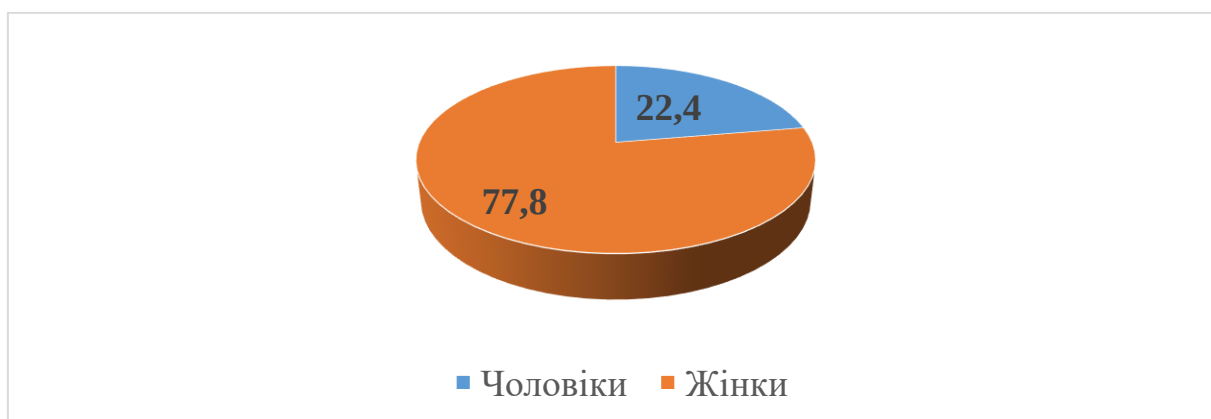


Рисунок 2.2 – Структура персоналу АТ «Ощадбанк» в м. Краматорськ за статтю станом на 2020 рік (складено самостійно за даними [37])

Проаналізуємо вік персоналу, як фактор мотивації в АТ «Ощадбанк» у 2021 році. (див. рис.2.3)

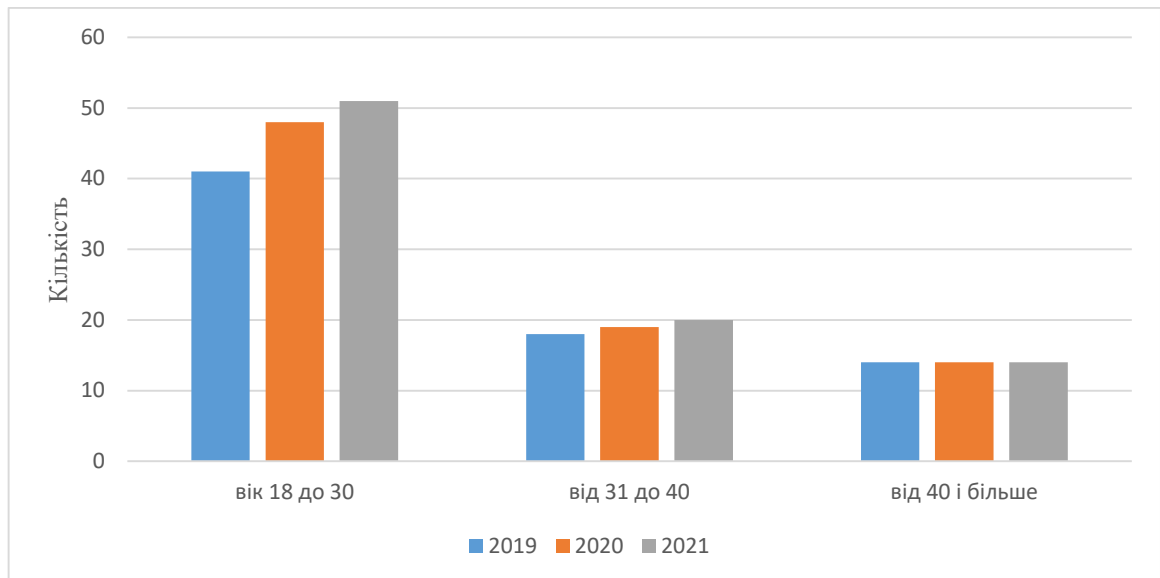


Рисунок 2.3 – Вік персоналу АТ «Ощадбанк» м. Краматорськ за період 2019-2021 рр. (складено самостійно за [30])

Найбільший відсоток в структурі персоналу займають співробітники віком від 18 до 30 років – 60%, потім 31 до 40 років – 23,5%, а найменшу долю у банку займають старші працівники від 40 років -16,5%. Це позитивна тенденція, оскільки в процесі роботи поєднується енергія молодших співробітників і досвід старших.

Кожного року витрати АТ «Ощадбанку» на оплати праці персоналу зростають, це пов'язано найманням нових кадрів та відкриттям нових відділів.

Формула коефіцієнту плинності кадрів:

$$K_{п.к} = \frac{(\text{Звільнені за період} - \text{немину́че звільнення})}{\text{Середньооблікова кількість за період}} \quad (2.7)$$

$$K_{п.к} = \frac{5 - 1}{85} = 0,05$$

Тобто 5% плинність кадрів у АТ «Ощадбанк», це свідчить, що текучість кадрів є нормою і не призведе негативних наслідків які могли би вплинути на надання послуг.

Зробимо аналіз за всім персоналом АТ «Ощадбанк» донецької області з 2019 по 2021 роки

Зобразимо на рисунку 2.4 середньорічну чисельність персоналу

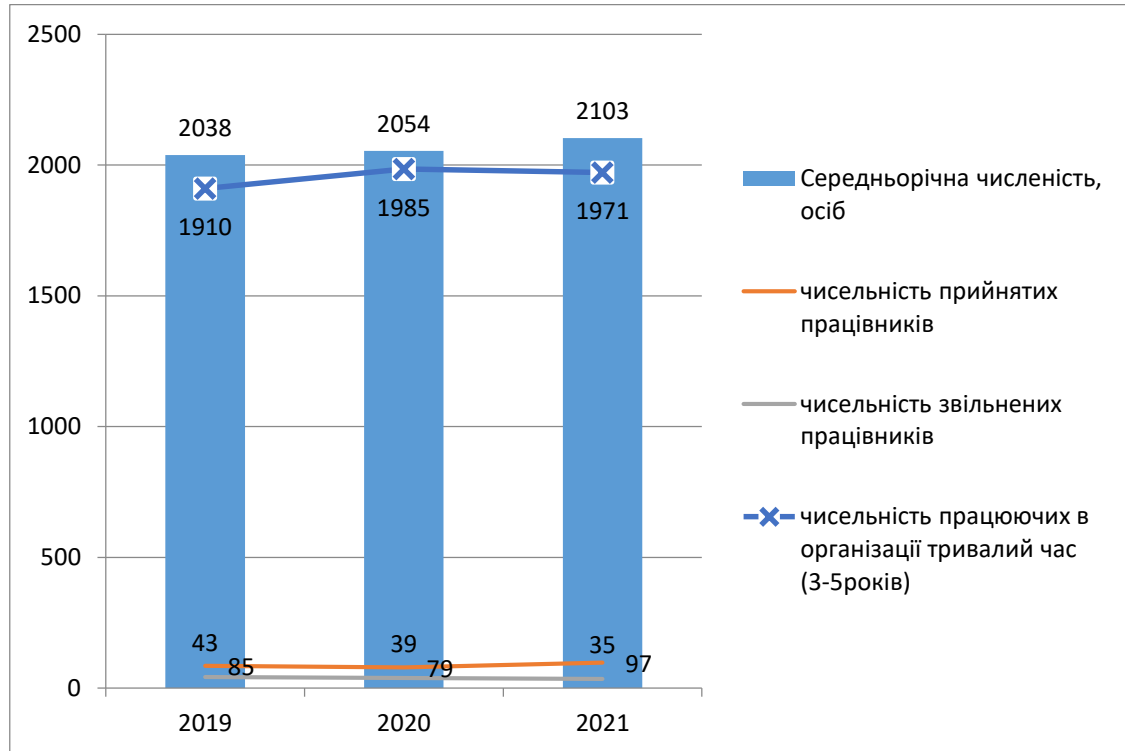


Рисунок 2.4 – Середньорічна чисельність АТ «Ощадбанк» в Донецький області з 2019-2021 роки

Штат поступово зростає, відчиняються нові філії та відділення, наймаються фахівці, про це свідчить зростання чисельності працівників протягом кожного року.

Визначимо оборотність кадрів на Донеччині, побудуємо рисунок 2.5

На рисунку видно, що показник обороту персоналу з 2019 рік по 2021 роки майже не змінився, в межах 5,7 у 2020 році та 6,2-6,3 у 2019 та 2021 роках, можемо зробити висновок що нових кадрів залучається більше та утворюється більше робочих місць, ніж звільняється.

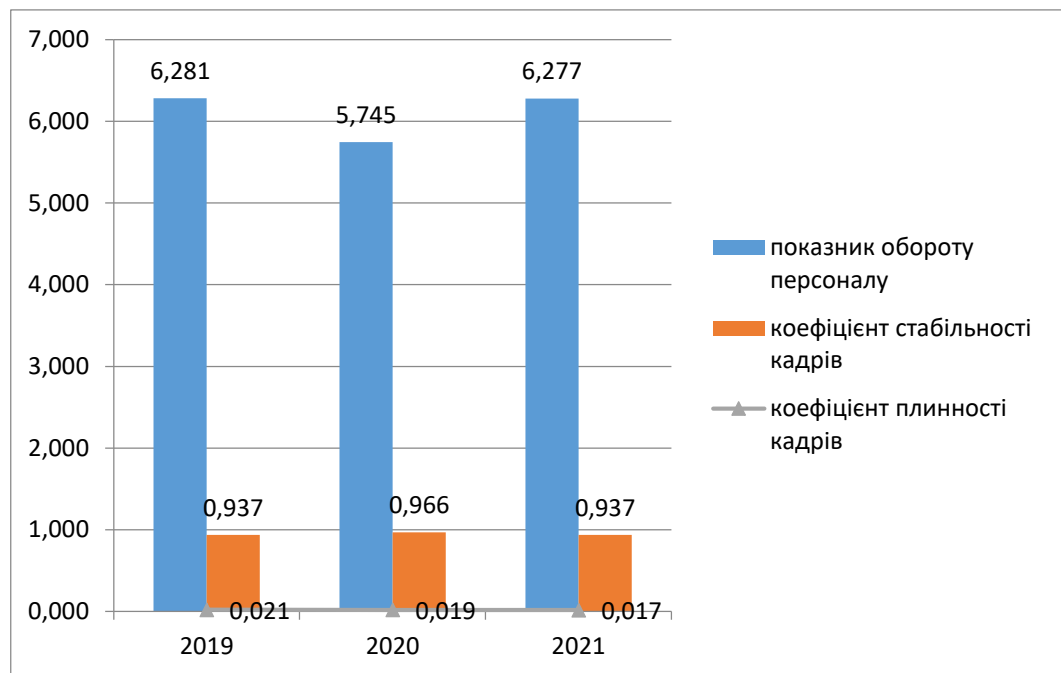


Рисунок 2.5 – Оборотно́сті кадрів на Донеччині з 2019 по 2021 роки

Коефіцієнт стабільності кадрів становив на початок періоду 0,937, протягом 2020 року збільшився до 0,966 та у 2021 році зменшився до 0,937. Це свідчить про те що, більшість персоналу працюють вже тривалий час та мають відповідний досвід в банківій сфері.

Коефіцієнт плинності кадрів становив на протязі років: 0,021 (2,1%), 0,019 (1,9%), 0,017 (1,7%). Зазначимо що плинність кадрів становить дуже низький відсоток, а це свідчить про стабілізуючі фактори в організації

2.3 Аналіз системи мотивації АТ «Ощадбанк»

Наявність прозорого оцінювання результату праці є важливим чинником для розвитку кадрів в АТ «Ощадбанк», адже забезпечує об'єктивність оцінювання. Весь персонал банку систематично отримає оцінювання ефективності своєї праці, результат якої впливає на оплату праці у вигляді додатків так і просування в посаді.

Окремі категорії персоналу оцінюються по-різному:

1. Керівництво: втілення KPI (ключові показники ефективності) та ППР (пріоритетні проекти керівництва);
2. Фахівці оцінюються за здійснення поставлених цілей керівником;
3. Працівники операційних підрозділів за показниками надання послуг та відгуків клієнтів.

Ціль складається з бізнес-плану АТ «Ощадбанк» й розповсюджується вертикально від вищого керівництва до фахівця у відділенні.

В АТ «Ощадбанк» використовують методику яка ґрунтується на оцінці показників компетенцій «5+». В цій системі оцінюються такі компетенції:

- співпраця у колективі;
- професіоналізм та дисципліна;
- результативність;
- новизна;
- орієнтованість на клієнтів.

Аналіз наведених компетенцій проводиться за результатом праці у якісних параметрах результату праці так і за допомогою оцінки керівника. Оцінюється буквами латиниці за 5-бальною шкалою, зобразимо у вигляді таблиці 2.7 – шкала компетенцій

Таблиця 2. 7 – Шкала компетенцій системи мотивації АТ «Ощадбанк»

Оцінка	A	B	C	D	E
Визначення	дуже перевищує очікування	перевершує очікування	відповідає очікуванням	потребує вдосконалення діяльності	незадовільна діяльність

Компетенція «співпраця у колективі» визначається бажання працівника у співпраці з колективом та при необхідності бути наставником для молодших колег.

Компетенція «професіоналізм та дисципліна» оцінює результати діяльності та якість.

Компетенція «результативність діяльності» оцінка виконаних завдань за поточний період.

Компетенція «новизна» прагнення до покращення праці, її оптимізацію, та можливість використання інновацій.



Рисунок 2.4 – Основні КРІ в АТ «Ощадбанк» [33]

Слід зазначити, що при оцінці ролі системи КРІ в «Ощадбанку» ключові показники ефективності діяльності працівників банку грають значну роль в утворенні премії та просування по кар'єрній драбині.

Види КРІ дуже відрізняються у різних підрозділів банку й ступенів організації ієрархії банку (рис.2.4).

Фінансові КРІ – це характеристика економічного стану підприємства, а клієнтські показники заохочують фахівців орієнтованих на клієнтів більш сумлінно працювати.

Процесні КРІ – надають характеристику темпу і етапу реалізації бізнес-процесам.

КРІ розвитку – рівень розвитку організації та її ресурсні можливості.

КРІ впроваджена в Ощаді, та охоплює працівників всіх рівнів та структур. Топ-керівники банку спираються на КРІ постановки та досягання цілей

розвитку банку. Для оцінки працівників банку використовують КРІ результативності, підвищення кваліфікації, орієнтованість на клієнтів [33].

Таблиця 2.7 – Застосування основних видів КРІ в АТ "Ощадбанк"

Вид КРІ	Сфера застосування
Фінансові КРІ	Розмір виплат персоналу банку з розрахунку результативності фінансової діяльності. Оцінювання успішності діяльності персоналу у підрозділах.
Процесні КРІ	Оцінювання керівників та фахівців центрального апарату банку, за процесами за які вони відповідають.
Клієнтські КРІ	Оцінювання ефективності працівників які надають послуги споживачам та менеджерів що розвивають клієнтську сферу.
КРІ розвитку	Оцінювання відділу кадрів та керівників відповідальних за підвищення кваліфікацій та розвитку особистості персоналу

На сьогодні використовуються такі принципи систем КРІ:

1. Правило «10/80/10» - філія повинна налічувати приблизно 10 ключових показників результативності, технології та передбачає, що установі потрібно використовувати 10 основних критеріїв результативності, до 80 параметрів робочих процесів, та 10 КРІ.

2. Керованість і контрольованість – виділення ресурсів на управління підрозділу, який несе відповідальність за певний показник, а на результат можна впливати.

3. Партнерство – процес взаємодії всіх учасників бізнес-процесів.

4. Концентрація зусиль на основних напрямках роботи – більш широкі повноваження працівникам, які є учасниками ключових бізнес-процесів, підвищення кваліфікацій та заохочування самостійної розробки КРІ й покращення взаємозв'язку в ієрархічних структурах.

5. Інтеграція процесів КРІ та підвищення продуктивності, узгоджене стимулювання та ухвалення найважливіших рішень.

По при досвід застосування системи КРІ в кадровій політиці АТ «Ощадбанк», є низка недоліків та прорахунків. Виокремимо основні проблеми і недоліки, які характерні для перерахованих систем. Найбільш сумнівним щодо

об'єктивності є коефіцієнт особистої ефективності, актуальним є для співробітників, що працюють у відділах які взаємодіють с фізичними особами, проблема полягає в оцінці «результативності індивідуальної праці», через відсутність збалансованої системи показників, що в свою чергу призводить до виникнення проблем у визначенні безпосередньо основних індикаторів ефективності.

Наступним недоліком системи KPI в мотивації персоналу є неспроможність досягти мінімальних цілей, у відділеннях що кредитують контрагентів, задається мінімальна планка кількості угод за поточний період для одного працівника, але менеджер відділення за жагою отримання кращих показників може ігнорувати попит на ринку, внаслідок чого дані показники будуть демотивувати фахівців.

У компетенції «професіоналізм та дисципліна» спостерігається недостатня регламентованість, оцінюється персонал за минулий період його результати і помилки, але дані параметри вже є у блоці особистої ефективності й у дублюванні відпадає необхідність.

Недоліки наявні і в компетенції «новизна». Рух з інноваціями на шляху до вдосконалення діяльності банківської установи є головним завданням, але через сильну регламентованість, недотримання регламенту може бути причиною позбавлення премії, навіть без негативних наслідків від порушення регламенту.

Компетенції «робота у команді» являє у собі найбільшу суб'єктивність, яка залежить з думки керівника.

Оцінка компетенції «орієнтованості на клієнтів» є змістовною тільки для фахівців, що працюють безпосередньо з клієнтами в операційних підрозділах, а для інших неефективною .

Висновки до розділу 2

В розділі проведено аналіз фінансової діяльності АТ «Ощадбанк». Що дозволяє стверджувати, що виконання поточних зобов'язань за рахунок

власних коштів не є можливим, показник абсолютної ліквідності хоч і перевищує нормативне значення та продовжує зростати при виникненні швидкої сплати боргу зможе виконати свої зобов'язання вчасно, а перевищення нормативного значення коефіцієнту критичної ліквідності вказує на достатній обсяг ліквідних коштів за розрахунку по поточним зобов'язанням але тільки при умові розрахунків з дебіторами. Показник покриття свідчить про наявність достатнього обсягу ресурсів для погашення всіх поточних зобов'язань. Коефіцієнт маневреності робочого капіталу на протязі року збільшився на 1,43% та відповідає нормативу, це говорить про наявність абсолютно ліквідних активів, тож АТ «Ощадбанк» здатен відповісти за терміновими зобов'язаннями з власних обігових коштів. Показник коефіцієнту маневреності власного станом на 2019 рік не відповідав нормативу, але вже протягом року збільшився на 0,41% та досяг норми, та станом на 2020 рік банк має достатньо власних коштів для фінансування необоротних та оборотних коштів, тобто покращило фінансову стійкість. Показник забезпеченості власними оборотними засобами протягом року збільшився на 0,04%, також коефіцієнт відповідає нормативному значенню, а ріст цього коефіцієнту свідчить про зниження залежності установи від короткострокових джерел фінансування.

Проведено аналіз кадрового потенціалу АТ «Ощадбанк» в Краматорській філії на основі якого можемо зробити наступні висновки, протягом періоду з 2019 року по 2021 рік зросла кількість персоналу, це пов'язано з відкриттям нового відділу, основну частку в структурі персоналу складають фахівці з надання послуг клієнтам(понад 44%) та касири (понад 23%), що зумовлено специфікою сфери праці і попиту серед споживачів. Найбільший відсоток в структурі персоналу займають співробітники віком від 18 до 30 років – 60%, потім 31 до 40 років – 23,5%, а найменшу долю у банку займають старші працівники від 40 років -16,5%. Це позитивна тенденція, оскільки в процесі роботи поєднується енергія молодших співробітників і досвід старших.

Показник обороту персоналу з 2019 рік по 2021 роки майже не змінився, в межах 5,7 у 2020 році та 6,2-6,3 у 2019 та 2021 роках, можемо зробити висновок

що нових кадрів залучається більше та утворюється більше робочих місць, ніж звільняється.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В АТ «ОЩАДБАНК»

Матеріальна мотивація для працівників завжди була на першому місці, але в зв'язку з розвитком суспільства та його ставлення до працівників, сучасні методи мотивації стають більш складними та надають більше уваги дослідженню нематеріальній мотивації у формуванні лояльних та мотивованих кадрів. Після задоволення матеріальних потреб (отримання гідної оплати праці) настає черга нематеріальної мотивації задовольнити нематеріальні потреби.

Отже, працівник виконує роботу окрім забезпечення матеріального інтересу, ще й для задоволення різних нематеріальних, самореалізація, визнання, причетність до організації тощо. Також слід зазначити, що жертва матеріальної складової на користь нематеріальної приведе до демотивації або навіть звільнення. Керівник має слідкувати за умовами праці персоналу їх відповідність до потреб працівників.

Нематеріальна мотивація грає значну роль в ефективному управлінні персоналу, а за умов обмеженого фонду виплати коштів, економічної нестабільності коректне використання нематеріальної мотивації є запорукою ефективного управління, виконання поставлених цілей та утримання фахівців з високою кваліфікацією в організації [38].

Зобразимо важливі аспекти нематеріальної мотивації у банківській установі на рисунку 3.1

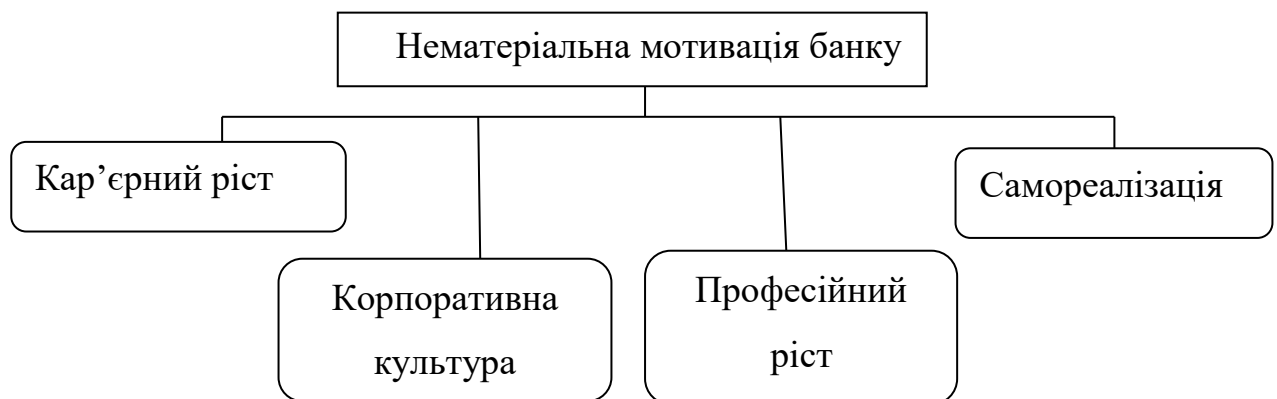


Рисунок 3.1 – Основні аспекти нематеріальної мотивації у банку

Рекомендації щодо використання методів впливу на мотивацію персоналу банківської установи повинні бути націлені на стимулювання персоналу до ефективної роботи. Так при виборі нематеріальних методів мотивації праці логічно використовувати:

- корпоративно-системні методи, що проявляються через вплив на стимулювання можливістю кар'єрного росту у банках та приналежністю до статусу банку;

- соціально-психологічні методи, хоч ці методи вважаються застарілими але визнання та нематеріальні нагороди у вигляді грамот та поліпшення психологічного клімату у колективі відіграють все ж важливу роль в удосконалення системи мотивації банківської установи;

- соціально-побутові методи, характеризуються можливістю отримання компетенцій, які не відносяться напряму к виконанню посадових обов'язків, але с точки зору можливості розвитку особистості у колективі теж дуже дієві.

Рекомендовані методи та їх прояви нематеріальної мотивації у банках відобразимо у рисунку 3.2

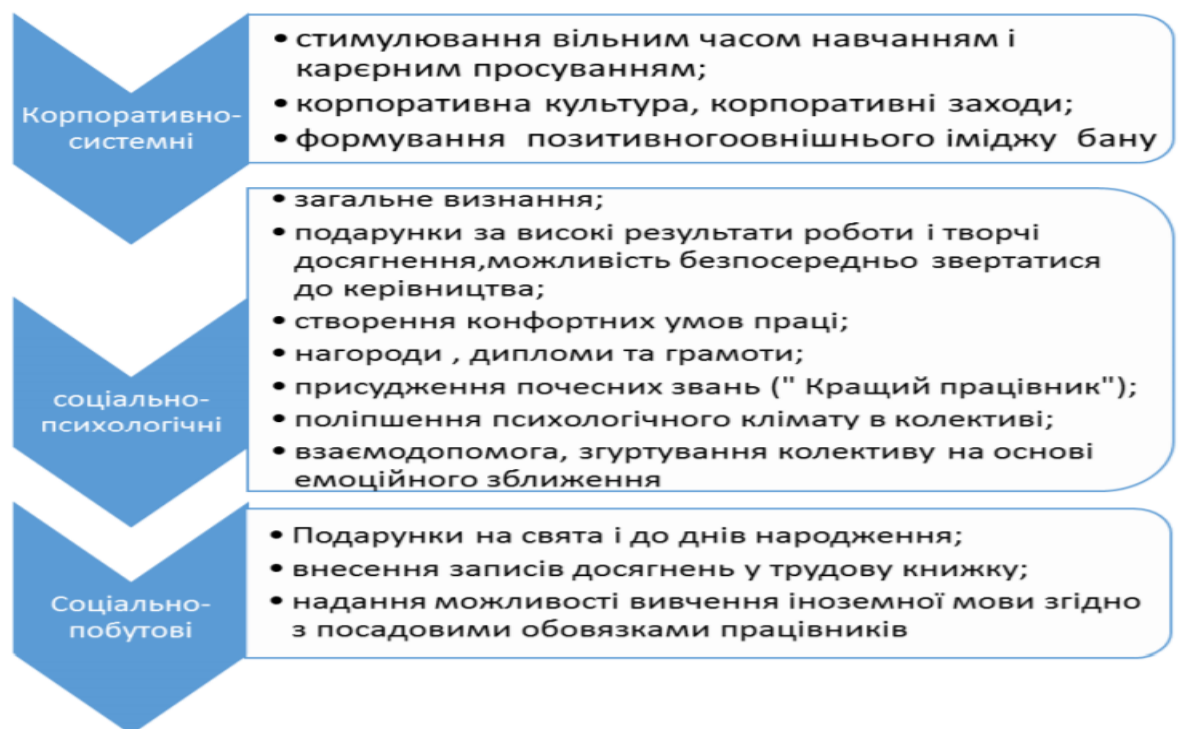


Рисунок 3.2 – Форми нематеріальної мотивації персоналу та їх склад [39]

Мета у використанні нематеріального стимулювання полягає у створенні лояльного персоналу, що в свою чергу буде сприяти їх вмотивованості та впливати на всі сфери банку.

Важливими рисами, що відрізняють лояльних працівників, спеціалісти вважають [40,с. 101-103]:

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

Мотивація співробітників вимагає використання різних видів стимулів і злиття один з одним. При розробці системи стимулювання слід враховувати специфіку банку, складність фінансового становища та характер операції. Оскільки світ змінюється, лінійні моделі управління людськими ресурсами майже застаріли.

Корпоративна культура – це складова нематеріальної мотивації і дає можливість перейти на нелінійну модель управління. У створенні стабільної корпоративної культури є необхідним, щоб цінності поділяла більшість, а краще всі фахівці підприємства. Також формування норм поведінки з метою об'єднання та керування персоналом на здобуток необхідних цілей організації.

Для утвердження корпоративної культури принципово важливо, щоб цінності поділяли всі чи хоча б більшість працівників організації. Важливо також сформулювати норми поведінки, які об'єднували б і скеровували спільну діяльність на досягнення цілей організації.

Створення та впровадження ефективної корпоративної культури є необхідним, адже надає велику кількість переваг:

- перспективи для кожного працівника, постановка цілей;
- створення позитивного установи;
- працівники усвідомлюють свою приналежність до організації;
- самоорганізація працівників;
- полегшує інноваційні впровадження та залучає весь колектив до їх засвоєння.

Корпоративні заходи є важливим фактором у системі нематеріальної мотивації, як правило відбуваються у вигляді корпоративних свят, до яких запрошують суб'єктів пов'язаних з діяльністю банку та присвячують важливим подіям, згуртовує колектив, залучає нових працівників до колективу, посилює групову мотивацію.

Програми професійного розвитку – націлені на підвищення кваліфікацій кадрів, є актуальними для працівників-кар'єристів, теж виступає як один з методів нематеріальної стимуляції.

За умов сучасного ринку та росту конкуренції за всіма напрямками, банку необхідно покращувати свої конкурентні показники та конкурентоспроможність. Прозорість інформації є ключовим аспектом в сучасній організації. Професійна інформація це важлива частина внутрішньої комунікації, яка допомагає розвитку корпоративної культури та заохочує персонал на досягнення цілей банку.

Нестача вільного часу та через мірна завантаженість є актуальною проблемою фахівців банку, що пов'язано з недоліками у графіку роботи. Надання вільного часу дозволить працівникам задовольняти такі потреби: відпочинок; здобуток нових знань; сімейні справи; підвищення фаху.

Звільнення працівників також можна використовувати як інструмент нематеріальної мотивації, здійснювати у формі партнерських відносин між керівником і підлеглим. Дотримання службової етики для збереження хороших відносин, також слід провести «прощальне» інтерв'ю, в якому потрібно визначити мотиви уходу, з'ясувати проблеми пов'язані з трудовою діяльністю та банку в цілому, відносини з членами команди тощо.

Зазвичай працівники добре ставляться до інтерв'ювання та діляться своїми думками, про проблеми та способи їх усунення.

В кожній системі мотивації працівників є недоліки, так удосконалення матеріальної мотивації у банківських установах формують з рахунок покращення системи КРІ оцінки персоналу. Алгоритм оцінювання персоналу на основі системи КРІ у банківської установі наведено на рисунку 3.3.

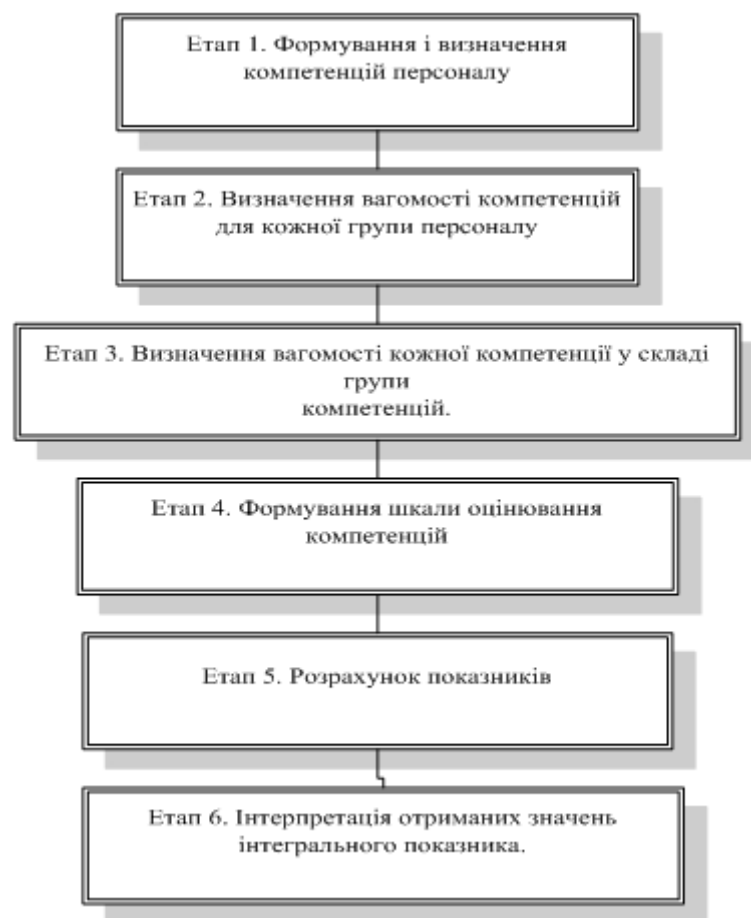


Рисунок 3.3 – Алгоритм оцінювання персоналу на основі системи КРІ у банківської установі

У покращенні системи KPI слід акцентувати уваги на усуненні чи зменшенні недоліків, тож можна запропонувати наступні варіанти оптимізації:

- мотивація персоналу оцінюється при допомозі результативних показників, впровадження додаткових етапів оцінювання та їх регламентація, в яких буде визначатися проміжні показники та враховувати виконані проміжні результати та їх необхідний рівень у досягненні кінцевих показників.

- врахування взаємопов'язаних ключових показників діяльності установи та їх вплив один на одного є необхідним, а регламентація та визначення цих зв'язків дасть можливість визначити індикатори, які будуть взаємо доповнювати в залежності від характеру впливу.

- встановлення меж зон відповідальності за кожною посадою та визначення ключових показників ефективності в межах даних зон. Надання оцінки кожному працівнику має відбуватися за показниками які прямо чи опосередковано сформовані в зоні відповідальності завдань, при ігноруванні цієї рекомендації може призвести до демотивування даного працівника внаслідок відсутності особистого впливу на винагороду.

- скорочення показників KPI окремих співробітників до два три ключових показника, в залежності цілей організації та роль фахівця в ній, розставляючи пріоритети зменшити показники позбуваючись мало важливих.

Зобразимо варіанти покращення системи KPI у вигляді рисунка 3.4.

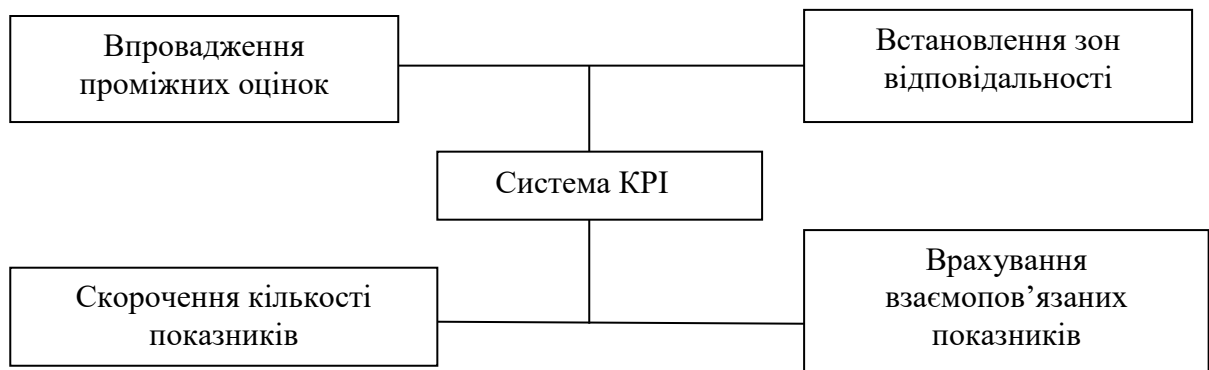


Рисунок 3.4 – Варіанти покращення системи KPI

Наведені варіанти слід застосовувати з урахуванням зайнятих посад, структур підрозділів і їх специфіки.

Побудуємо таблицю очікувань від впроваджених варіантів, таблиця 3.1

Таблиця 3.1 – Очікування застосування рекомендацій до систем KPI

Зміна в системі KPI	Застосування	Очікування
Додаткові етапи контролю	До персоналу, що розробляє та надає банківські послуги	1. Наявність проміжних результатів та усунення невизначеності; 2. Можливості до контролю під час процесу праці
Визначення взаємопов'язаних показників	До відділу кадрів	1. Підвищення мотивації за рахунок більш точної оцінки праці; 2. Більше можливостей оцінки якості праці
Основні індикатори в зонах відповідальності	До працівників які кредитують контрагентів	1. Усунення впливу на показники кадрів які не пов'язані
Скорочення основних індикаторів	Фахівці по кредитному аналізу	1. Більша мотивація до якості праці 2. Запобігання свідомих помилок 3. Залежність від результату

Обґрунтуємо наведену таблицю прикладним застосуванням

Першим варіантом є контроль етапів, адже проміжний контроль в банк необхідний для підтримування належної мотивації та контролю виконання поставлених цілей, особливо це актуально до працівників які розробляють нові продукти та послуги, ввести проміжний контроль за такими показниками: частка ринку за послугою/продуктом; задоволеність клієнтів; продаж нових продуктів постійним клієнтам тощо. Також сприяє мотивації працівників та усуває невизначеність до кінцевого результату.

Визначення взаємопов'язаних показників слід застосовувати до кадрового відділу, зараз їх KPI складається з наступних показників: якість підбору, ведення E-staff, продуктивність добору. Але при цьому ігноруються такі показники, як: просування організації на ринку праці, кількість стажерів, догляд за стажерами. Правильне відслідковування даних показників буде

сприяти об'єктивній оцінці діяльності та розширить інструменти якісного оцінювання установи.

Індикатори ефективності в зонах відповідальності фахівців, доцільно застосовувати до працівників, що кредитують контрагентів, особливість полягає в високому розмежуванні відділу у процесах та зобов'язань. Внаслідок цього фахівці які не беруть безпосередню участь в наданні кредитів не впливають на кількість заяв, але ефективність та преміальні виплати здійснюються за відділами.

Скорочення основних індикаторів, слід застосовувати до фахівців з кредитного аналізу, адже серед показників діяльності є обсяг угод, їх середня вартість та залучення потенційних клієнтів у діючих, на ці показники можна негативно впливати ігноруючи можливість клієнтів до своєчасної сплати боргів, тож до цих фахівців слід впровадити показники якісного надання кредитного портфелю, це зумовить мотивацію від виконання праці належним чином, виключить свідомі помилки та призведе до кращого результату праці.

Висновки до розділу 3

У розділі проведено дослідження щодо формування рекомендацій по удосконаленню системи мотивації банківської установи.

Надано рекомендації щодо використання методів нематеріального стимулювання персоналу банку, що дозволяє працівникам розробляти плани кар'єри, стимулювати прагнення у навчанні та самореалізації. Методи нематеріально стимулювання націлені на мотивацію персоналу до ефективної роботи. Для використання пропонуються наступні методи: корпоративно-системні, соціально-психологічні, соціально-побутові методи, що дозволяють формувати лояльний персонал, що в свою чергу буде сприяти вмотивованості персоналу та впливати на всі сфери діяльності банку. Запропоновано характерні риси лояльних працівників. Визначено переваги формування корпоративної культури, як елементі системи мотивації персоналу банку.

Обґрунтовано удосконалення матеріальної мотивації у банківських установах, що формується з рахунок покращення системи КРІ оцінки персоналу. запропоновано алгоритм оцінювання персоналу на основі використання системи КРІ. Рекомендовано шляхи оптимізації системи КРІ у банку.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження щодо удосконалення системи мотивації персоналу банківської установи було отримано наступні висновки на основі дослідженого матеріалу.

В першому розділі було розглянуто сутність визначення поняття «мотивація». Зазначимо, що мотивація це рушійна сила в діяльності будь-якої організації та є головною ціллю в управлінні персоналом для ефективної господарської діяльності. Що дозволило уточнити наступне визначення: мотивація це сукупність рушійних сил які під впливом об'єктивних та суб'єктивних факторів впливають на стан людини, через сукупність мотивів до ефективної діяльності, критерієм ефективності якої буде досягнення кінцевої мети організації через задоволення потреб кожного працівника. Визначено основні етапи мотиваційного процесу. Зроблено висновок, що за новими умовами господарювання класична побудова підприємства (організації) і принципи роботи с персоналом знижує мотиваційні основи праці.

На основі вивчення теорії В.І. Герчикова розглянуто існуючи види мотивації. Запропоновано алгоритм процесу мотивації, який включає в себе сприйняття стимулу, результат мотивації та дії щодо досягнення результату мотивації. Обґрунтовано використання партисипативного підходу як інструменту сучасної теорії мотивації.

Розглянуто особливості формування системи мотивації в банківській установі. Сформована система мотивації підприємства, що враховує основні види мотивації: трудову, статусну, та інструментальну (матеріальну), які залежать від організації на підприємстві системи матеріального заохочення, умов праці, стилю управління в організації (підприємстві), морального заохочування та перспективи побудові кар'єри та розвитку особистої якості. Уточнена структура системи мотивації банківської установи. Визначено основні фактори мотивації поведінки персоналу у системи мотивації банківської установи.

Розглянуто основні методи мотивації персоналу, що дозволило узагальнити вимоги до вибору співвідношення компетенцій персоналу і рівня мотивації персоналу.

В розділі проведено аналіз фінансової діяльності АТ «Ощадбанк». Що дозволяє стверджувати, що виконання поточних зобов'язань за рахунок власних коштів не є можливим, показник абсолютної ліквідності хоч і перевищує нормативне значення та продовжує зростати при виникненні швидкої сплати боргу зможе виконати свої зобов'язання вчасно, а перевищення нормативного значення коефіцієнту критичної ліквідності вказує на достатній обсяг ліквідних коштів за розрахунку по поточним зобов'язанням але тільки при умові розрахунків з дебіторами. Показник покриття свідчить про наявність достатнього обсягу ресурсів для погашення всіх поточних зобов'язань. Коефіцієнт маневреності робочого капіталу на протязі року збільшився на 1,43% та відповідає нормативу, це говорить про наявність абсолютно ліквідних активів, тож АТ «Ощадбанк» здатен відповісти за терміновими зобов'язаннями з власних обігових коштів. Показник коефіцієнту маневреності власного станом на 2019 рік не відповідав нормативу, але вже протягом року збільшився на 0,41% та досяг норми, та станом на 2020 рік банк має достатньо власних коштів для фінансування необоротних та оборотних коштів, тобто покращило фінансову стійкість. Показник забезпеченості власними оборотними засобами протягом року збільшився на 0,04%, також коефіцієнт відповідає нормативному значенню, а ріст цього коефіцієнту свідчить про зниження залежності установи від короткострокових джерел фінансування.

Проведено аналіз кадрового потенціалу АТ «Ощадбанк» в Краматорській філії на основі якого можемо зробити наступні висновки, протягом періоду з 2019 року по 2021 рік зросла кількість персоналу, це пов'язано з відкриттям нового відділу, основну частку в структурі персоналу складають фахівці з надання послуг клієнтам(понад 44%) та касири (понад 23%), що зумовлено специфікою сфери праці і попиту серед споживачів. Найбільший відсоток в структурі персоналу займають співробітники віком від 18 до 30 років – 60%,

потім 31 до 40 років – 23,5%, а найменшу долю у банку займають старші працівники від 40 років -16,5%. Це позитивна тенденція, оскільки в процесі роботи поєднується енергія молодших співробітників і досвід старших.

Показник обороту персоналу з 2019 рік по 2021 роки майже не змінився, в межах 5,7 у 2020 році та 6,2-6,3 у 2019 та 2021 роках, можемо зробити висновок що нових кадрів залучається більше та утворюється більше робочих місць, ніж звільняється.

У розділі проведено дослідження щодо формування рекомендацій по удосконаленню системи мотивації банківської установи.

Надано рекомендації щодо використання методів нематеріального стимулювання персоналу банку, що дозволяє працівникам розробляти плани кар'єри, стимулювати прагнення у навчанні та самореалізації. Методи нематеріально стимулювання націлені на мотивацію персоналу до ефективної роботи. Для використання пропонуються наступні методи: корпоративно-системні, соціально-психологічні, соціально-побутові методи, що дозволяють формувати лояльний персонал, що в свою чергу буде сприяти вмотивованості персоналу та впливати на всі сфери діяльності банку. Запропоновано характерні риси лояльних працівників. Визначено переваги формування корпоративної культури, як елементі системи мотивації персоналу банку.

Обґрунтовано удосконалення матеріальної мотивації у банківських установах, що формується з рахунок покращення системи КРІ оцінки персоналу. запропоновано алгоритм оцінювання персоналу на основі використання системи КРІ. Рекомендовано шляхи оптимізації системи КРІ у банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг П.М. Практика управления человеческими ресурсами. Санкт-Петербург: Питер, 2012. 848 с.
2. Цимбалюк С. О. Управління мотиваційним потенціалом працівників. *Менеджмент та маркетинг: досягнення і перспективи : матеріали ІХ Всеукр. наук. практ. конф.* Київ : ІВЦ «Політехніка», 2002. С. 268–269.
3. Бойченко В.С. Економічний вісник Донбасу. *Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі (на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк»)*. 2014. С. 171-174.
4. Балабанова, Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2007. 566 с.
6. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
7. Данюк В., . Чернушкіна О. Україна: аспекти праці. *Мотивування як чинник активізації трудової поведінки*, 2008. № 4. С. 34
8. Міщенко В.І. Соціальна економіка. *Стимулювання працівників банку як складова управління операційним розвитком*, 2014. №2. С. 171-179.
9. Гурова К. Д. Бізнес-інформ. *Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації*, 2010. № 4. С. 102–104
10. Коваленко М.А., Грузнов І. І., Сухомлин Л. Є. Менеджмент трудової активності працівників. Херсон: Олди-плюс, 2006. 288 с.
11. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник. Київ: Професіонал, 2006. 576 с.
12. Виноградський М.Д., Виноградська А. М., Шпакова О. М. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

13. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Т. 2. Відп. ред. С. В. Мочерний та ін. Київ: Видав. Центр «Академія», 2001. 848 с.
14. Одегов Ю. Г., Федченко А. А., Дашкова Е. С. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-практ. пособие. Москва: Альфа-Пресс, 2009. 335 с.
15. Островська Г. Й. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Підручники й посібники, 2008. 576 с.
16. Якубенко В. Д. Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. *Партисипативне управління в соціалізації корпоративних відносин*. Чернівці, 2003. С. 19-24
17. Дяків О., Владика Ю. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України. *Основні складові компенсаційного пакета працівників банку*. Тернопіль: Економічна думка, 2012. с. 64-67.
18. Калініченко Л. Л. Вісник економіки транспорту і промисловості. *Відносини персоналу і адміністрації як основні компоненти системи мотивації в сучасному банку*. 2014. № 46.
20. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: учеб. пособие для вузов: пер. с англ, под ред. проф. Климова Е. А. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 399 с.
21. Гапончук О.Д. Ефективна економіка. *Мотиваційні чинники підвищення якості діяльності державної служби зайнятості*. 2012. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1042>
22. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент: пер. с англ. под ред. Горелова Н. А. 8-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 800 с
23. Реверчук С. К. Банківська система: підручник. Київ: Ліра К, 2014. 215 с.
24. Данилевич Н. С., Желтова Н. П. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. *Особливості мотивації працівників банку*. 2013. № 1(5). С. 80 – 86.
25. Гончарова М. Л. Турченко Т. В. Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. *Використання мотиваційних механізмів у банку*. 2011. № 3. С. 63-67.

26. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. Москва: Ексмо, 2007. 960 с.
27. Тейлор Фредерик Принципы научного менеджмента. Монография. Москва: Республика, 1997. 528 с.
28. Шкурко С. И. Стимулирование качества и эффективности производства. Москва: Мысль, 1977. 230 с.
29. Маслоу А. Мотивация и личность. Санкт-Петербург: Питер., 2003. 352 с.
30. Макклелланд Д. Мотивация человека. Санкт-Петербург: Питер Пресс, 1997. 672 с.
31. Герцберг Ф. Двухфакторная теория мотивации. Санкт-Петербург: Питер Пресс, 1997. 534 с.
32. Странський Є. Про хворобливі ідеї: пер. з нім. Київ 1994. 242 с.
33. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. Москва: Гелиос АРВ, 2002. 420 р.
34. Олівер Е. Вільямсон, Майкл Вокер і Джеффри Харріс: The Bell Journal of Economics, Spring «Розуміння трудових відносин: аналіз ідіосинкратичного обміну»: пер. з англ. Київ, 1975. С.250–278.
35. Загальні відомості АТ «Ощадбанк» URL: <https://www.oschadbank.ua/about> (дата звернення: 12.05.2022).
36. Закон України «Про банки та банківську діяльність» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/> (дата звернення: 12.05.2022).
37. Кодекс поведінки (етики) АТ «Ощадбанк» URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/3084-kodeks_povedinki_etiki (дата звернення: 13.05.2022).
38. Фінансова звітність АТ «Ощадбанк» URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist> (дата звернення: 13.05.2022).
39. Богиня Д. П. Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили: зб. наук. праць. *Методологічні засади*

формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили.
Київ: Інститут економіки НАН України, 2002. С. 10-27.

40. Кузнєцов А.М. Вісник соціально-економічних досліджень ОНЕУ.
Методологічні засади формування концепції мотивації персоналу банку. 2012.
№1(44). С. 319-326.

41. Потеряхин А. Справочник кадровика. *Лояльность персонала и долголетие предприятия.* 2007. № 8. С. 101-103.

ДОДАТОК А

в.о.декану факультету економіки та менеджменту
 Катранжи Л.Л.

Студента групи МЕН-18

Тонський М.Г.

(П.І.Б.)

Спеціальності 073 Менеджмент

З А Я В А

Прошу затвердити тему випускної кваліфікаційної роботи
«Удосконалення системи мотивації персоналу банківської установи» і призначити
науковим керівником доц. каф. УФЕБ Мирошніченко Г.Б.

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника
 випускної кваліфікаційної роботи _____
 (підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок

кафедри

Завідувач кафедри _____
 (підпис, дата)

проф. Попова О.Ю.
 (П.І.Б.)

Додаток Б**Перелік зауважень щодо оформлення роботи**

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

Дата _____ Підпис _____