

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**«РОЗВИТОК МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ  
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ»**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти “бакалавр”

Виконав: студентка 4 курсу 491 групи

Спеціальності 073 Менеджмент

Освітньо-професійної програми  
«менеджмент»

Біба Діана Володимирівна

Керівник д.е.н., професор Ушкаренко  
Юлія Вікторівна

Рецензент директор ТОВ "Моноліт-  
ВВ" Мунтян Віктор Миколайович

Івано-Франківськ, 2023

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> .....	5
1.1. Поняття мотивації: її сутність та роль.....	5
1.2. Теорії мотивації та можливості їх використання в організації.....	8
1.3. Досвід зарубіжних програм мотивації персоналу.....	11
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ОЦІНКА ВПЛИВУ МОТИВАЦІЙНИХ ФАКТОРІВ НА ПЕРСОНАЛ АТ «ОЩАДБАНК»</b> .....	17
2.1. Аналіз впливу мотиваційних факторів на продуктивність праці персоналу.....	17
2.2. Аналіз системи мотивації у АТ «Ощадбанк».....	21
2.3. Оцінка проблем мотивації праці в АТ «Ощадбанк».....	24
<b>РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ</b> .....	31
3.1. Оцінка корпоративної культури як чинної системи нематеріального стимулювання праці з прикладу АТ «Ощадбанк».....	31
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації для співробітників АТ «Ощадбанк».....	34
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	39
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	41
<b>ДОДАТКИ</b> .....	44

## ВСТУП

**Актуальність.** В даний час, щоб підвищити продуктивність та ефективність підприємств, що працюють в умовах високої конкуренції, необхідно постійно удосконалювати методи управління персоналом, а також зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку. Відомо, що людський фактор відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства.

Ефективне функціонування системи управління обов'язково повинно включати діючу систему мотивації.

Ключем до успішної роботи підприємства є його мотивований персонал. Непроста і складна у створенні система стимулів, що викликає у співробітників бажання виконувати свою роботу з більшою віддачею, неодноразово доводила виправданість зусиль, витрачених на її розробку.

Досягнення цілей організації перебуває у прямому зв'язку від обраної системи мотивації. В даний час використовуються різні методи для підвищення якості системи управління, які підвищують мотивацію співробітників, творчу активність, продуктивність, що створюють сприятливі взаємини між персоналом та керівництвом, вищі досягнення в роботі, зростання якості послуг, збільшення прибутку.

У сучасних умовах підприємства та організації можуть або збільшити частоту впровадження методів матеріальної мотивації для задоволення своїх співробітників, або використовувати нематеріальні інструменти мотивації, щоб відволікти їх від фінансових проблем, або підвищити продуктивність праці, синтезуючи низку методів мотивації.

**Мета дослідження:** розглянути наявну систему мотивації на комерційному підприємстві, вивчити потреби персоналу, провести аналіз чинників, які безпосередньо і опосередковано впливають роботу співробітників, і з цих даних запропонувати можливі розробки і пропозиції.

**Завдання:**

- охарактеризувати поняття мотивації: її сутність та роль;
- проаналізувати теорії мотивації та можливості їх використання;
- надати оцінку світовим програмам мотивації персоналу у порівнянні із зарубіжними країнами;
- проаналізувати і надати оцінку впливу мотиваційних факторів на персонал АТ «Ощадбанк»;
- запропонувати шляхи удосконалення систем мотивації праці на прикладі АТ «Ощадбанк».

**Об'єкт вивчення** – система мотивації персоналу на підприємстві АТ «Ощадбанк».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних і прикладних аспектів розвитку мотивації праці в системі управління організацією.

**Методи дослідження:** при написанні роботи було використано методи аналізу, синтезу, метод аналогії. Методи емпіричного дослідження, зокрема, метод порівняльного аналізу, що дозволяє зіставити вітчизняний та зарубіжний досвід

**Структура кваліфікаційної роботи.** Дослідження складається зі вступу, трьох розділів основного матеріалу, висновків, списку використаних джерел, додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1 Поняття мотивації: її сутність та роль у сучасному світі

Мотивація в управлінні персоналом і підвищення ефективності підприємств набуває важливого значення через непомірно жорстку конкуренцію, характерну сьогоднішньому часу. Саме за допомогою мотивації стає реальним залучити співробітників до виконання цілей, до яких прагне організація у своєму майбутньому. Мотивація означає розуміння факторів, які заохочують та мотивують співробітників для досягнення організаційних цілей та демонструють високі результати роботи на робочому місці [18, с. 55]. Щоб краще розуміти суть, необхідно розглянути термінологію з цього питання.

Сам термін «мотивація» бере початок від латинського слова *movere* – що буквально означає рухати. Під мотивацією розуміють ту внутрішню силу волі людини, стимулюючу до вчинків, вкладених у досягнення цілей, як і професійної, і у повсякденної життєвої діяльності [1].

У сучасній зарубіжній та вітчизняній літературі з менеджменту визначення «мотивація» має безліч значень та трактується по-різному. У рамках нашої роботи нас цікавить сучасний погляд визначення «мотивація».

Розглянемо основні визначення поняття «мотивації» використовувані сучасними українськими та світовими дослідниками (табл. 1.1).

З наведених вище визначень випливає, що мотивація розглядається як:

- сукупність мотивів поведінки та діяльності;
- система внутрішніх та зовнішніх факторів;

- спонукальна причина чи потреби;
- процес стимулювання та спонукання до дії;
- вибір людини тієї чи іншої поведінки.

Таблиця 1.1

### Основні визначення поняття «мотивація»

№ п/п	Визначення	Автор
1.	Мотивація – процес стимулювання себе та інших на діяльність, спрямований на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації	Альберт М, Хедоурі Ф.
2.	Мотивація – це процес спонукання, стимулювання себе чи інших до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації	Михайлов С.І.
3.	Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: "Ефективність праці за інших однакових умов визначається особистим ставленням людини до праці, її трудовою поведінкою"	Колот А.М.
4.	Мотивація – діяльність менеджменту, яка має за мету активізувати людей працювати більш ефективно для досягнення поставлених цілей	Румянцева З.П., Уткін Е.А.
5.	Мотивація – це спонукання людей до активної діяльності, процес свідомого вибору людиною певної лінії поведінки, яка ґрунтується на внутрішніх і зовнішніх факторах або, іншими словами, на мотивах і стимулах	Дряхлова Н., Купріянова Є.
6.	Мотивація – прагнення працівника задовольнити свої потреби у вигляді трудової діяльності	Кібанов А.Я.
7.	Мотивація – вибір людини тієї чи іншої поведінки, що визначається комплексом зовнішніх та внутрішніх факторів	Уткін Е.А.

Джерело: складено автором на основі [4, с. 119].

Таким чином, для подальшого дослідження можна уточнити та сформулювати наступне визначення «мотивації». Мотивація – процес

спрямований формування мотиву у працівника, шляхом застосування різних видів стимулів, з допомогою яких досягаються мети організації.

В управлінні мотивацію можна розглядати як основний процес управління людиною, спрямований на спонукання мотивів працівників та створення стимулів для їх активації до ефективної праці.

Для більш детального розуміння мотивації та формування її з наукової точки зору необхідно вивчити її зародження в менеджменті.

Відчутний вплив на формування менеджменту як науки управління справили наведені нижче школи управління:

- школа наукового менеджменту (Ф.Тейлор);
- класична адміністративна школа управління (А.Файоль);
- школа людських відносин (Е.Мейо).

Питання мотивації праці, її значення для ефективної професійної діяльності було поставлено ще Ф. Тейлором на початку 20-го століття. Варто зазначити, що Тейлор характеризував у край песимістичний погляд на домінуючу у більшості працівників трудову мотивацію. Він говорив про те, що будь-якому керівнику доводиться вирішувати проблему підвищення віддачі від підлеглих, які схильні працювати на півсили, приховуючи справжній рівень своєї продуктивності, і готові за будь-якої можливості відливати від роботи. Основне завдання управління, за Тейлором, – знаходження способів, які допоможуть змусити працівників працювати у повну силу [30].

До початку 20-го століття до працівників ставилися як лише однієї зі складових процесу виробництва товарів та послуг. Не враховуючи при цьому жодних мотиваційних факторів, крім заробітної плати.

Подією, що змінила такий хід мислення, стало дослідження, яке проводилося Е. Мейо та його колегами в рамках докладного дослідження поведінки робітників на підприємстві Західної Електричної компанії в Хоторні поблизу Чикаго між 1924 і 1932 роками.

Для вдосконалення організаційної ефективності Хоторнському дослідженні вперше систематично застосовувалися науки про людську поведінку. Цей експеримент продемонстрував той факт, що крім економічних потреб, про які так довго твердили вчені ранніх праць, працівники мають і соціальні потреби. Організація почала розглядатися як щось більше, ніж просто впорядкування працівників у систему, які виконують взаємозалежні завдання. Хоторнські дослідження тривали близько десяти років і зробили прорив у людському підході до управління, і вже згодом такі поняття як потреби та мотивація співробітників опиняються у центрі уваги менеджерів.

Розвиток шкіл менеджменту, зі зміною пріоритетних факторів від промисловості до людських відносин, призвело до розробки вчених різних наукових теорій мотивації.

## **1.2. Теорії мотивації та можливості їх використання в організації**

На сьогоднішній день вченими було розроблено та вивчено безліч різних теорій мотивації, актуальні з яких можна узагальнити та поділити на дві великі категорії:

- теорії з мотивування змістовного характеру
- теорії з мотивування процесуального характеру

Основою змістовних теорій є людські потреби. Саме вони лежать докорінно мотивів, які спонукають людину до певної роботи. У цих теоріях розглядається і вивчається характер потреб, їх зміст, які з потреб знаходяться на першому місці для індивідів, а які на другому, і згідно якого алгоритму відбувається їх задоволення. Плюси змістовних теорій полягають у доказі потреб як важливого мотиваційного чинника.

У мотивації виділяють такі змістовні теорії:

- Піраміда А. Маслоу, вона ж ієрархія потреб;
- Трифакторна модель Д. Мак Келланда;



– Двофакторна концепція, розроблена Ф. Герцбергом.

Найбільш поширена і широко вивчена їх усіх цих теорія є теорія ієрархії потреб, автором якої є видатний учений у галузі менеджменту та мотивації А. Маслоу (рис. 1.1).

У цій концепції виділяється 5 груп мотивів, які утворюють між собою зв'язок співвідпорядкування. Найвища потреба стає актуальною для індивідуума лише після задоволення базових потреб [7, с. 29].



Рис. 1.1 Піраміда потреб А. Маслоу

Джерело: складено автором на основі [7].

Найперша і найнижча група – це фізіологічні потреби, які пов'язані безпосередньо із задоволенням фізіологічних потреб людини (підтримка здоров'я на нормальному рівні, харчування тощо).

Друга група виявляється у потребі індивіда на захист та безпеку.

Третя група включає соціальні потреби, спілкування, взаємодії з людьми (підтримка).

Четверта група – це потреба в повазі, самостверженні.

П'ята група відбиває потреба у реалізації особистості, самовираженні.

Застосування ієрархії потреб у створенні методів мотивування персоналу передбачає індивідуальний підхід до стимулювання співробітників. Спочатку необхідно визначити яка потреба для співробітника є провідною, і вже посилаючись на це розробляти фактори мотивації відповідно до цих потреб. Для кожного співробітника важливими є певні потреби.

Наступна з теорій це теорія набутих потреб, або трифакторна модель. Автором є Д. Мак Клеlland. Ця теорія свідчить, що у співробітника та її мотивацію мають вплив такі основні потреби. Розглянемо ці потреби та трифакторну модель загалом в табл.1.2.

*Таблиця 1.2*

**Трифакторна модель та відповідні способи, що застосовуються в ній, для мотивації**

Назва потреби	Потреба влади	Потреба успіху	Потреба участі
Характеристика потреби	Ці співробітники активні, не бояться складних ситуацій та конфліктів	Вони можуть приймати він ризик у вирішенні будь-якої роботи, взяття він відповідальність у виконанні складних завдань	Цінують соціальні аспекти у роботі, комунікації, тренінги, участь на корпоративних та соціальних заходах
	Позитивно мотивовані, виконуючи свою роботу, якщо є перспектива підвищення на керівну посаду.	Для їхньої мотивації потрібно доручати їм завдання, що вимагають творчого підходу у вирішенні, та застосовувати дії, що заохочують досягнутий ними успіх.	Будуть мотивовані, якщо для них буде створено відповідні соціально-психологічні умови

Джерело: складено автором на основі [21, с. 15].

Найбільша складність у впровадженні трифакторної системи мотивування це пошук методів, якими можливо мотивувати певні потреби співробітників. Якщо фактор, який мав мотивувати співробітника, обраний неправильно, матиме місце демотивація людини. Можна відзначити, що ця теорія схожа на теорію «Піраміди потреб», і навіть є її вдосконаленим варіантом.

У двофакторної теорії, розробленої Ф. Герцбергом, виділяють 2 групи факторів – це гігієнічні та мотиваційні фактори.

*Таблиця 1.3*

### **Двофакторна теорія та її компоненти**

Фактори	Компоненти
Гігієнічні фактори	Стан робочого середовища Графік роботи Зарплата Комунікації всередині колективу
Мотиваційні фактори	Потенціал для досягнення успіху, Визнання серед колег, Схвалення та заохочення з боку керівників, Можливість застосування творчого підходу у роботі

Джерело: складено автором на основі[25]

Головною властивістю гігієнічних чинників є те, що вони не мотивують персонал, а лише усувають їх невдоволення роботою і знижують плинність персоналу. За вмотивованість персоналу у виконанні своєї роботи відповідають лише мотиваційні чинники.

### **1.3. Досвід зарубіжних програм мотивації персоналу**

Розглядаючи всі теорії мотивації, історію її становлення як науки, можна дійти висновку, що початок та поширення вона отримала у зарубіжних країнах.

В даний час одним із найскладніших завдань у менеджменті компаній є підвищення мотивації праці співробітників. Впровадження систем мотивацій є дуже складним і тривалим процесом, який вимагає тимчасових і що важливо великих фінансових вкладень. Що можуть собі дозволити переважно великі компанії. Але оскільки результатом впровадження різних систем мотивації персоналу є досягнення цілей бізнесу, зростання фінансових показників компанії (виручка, прибуток), вихід на новий рівень клієнтів, розвиток клієнтської бази, а також якісна зміна персоналу організації, більшість навіть середніх компаній і організацій намагаються все більше впроваджувати та розвивати системи мотивацій.

У сучасній економіці серед безлічі моделей управління розвинених країн Західної Європи та США можна виділити відповідні їм і найцікавіші для вивчення: японські; американські; французькі; шведські моделі менеджменту та стимулювання персоналу.

Розглянемо кожну їх детальніше.

Японська модель. Модель розвитку характерна Японії, відрізняється від інших більш швидким розвитком продуктивності праці по відношенню до розвитку ступеня життя населення, а також зарплати. Складністю цієї моделі є те, що всі члени соціуму мають мати високий рівень національного розвитку, і в пріоритеті у людей має бути добробут нації над особистою вигодою людей. Порівнюючи Японію коїться з іншими країнами лідерами економіки, можна дійти невтішного висновку, що система стимулювання праці тут гнучка. В її основу входять три фактори: професіоналізм, вік, трудовий стаж [24].

Оклад працівників, а також керівників формується виходячи з цих трьох аспектів: досвід роботи (стаж), вік, професіоналізм, який визначається категорією співробітника.

Безліч великих японських організацій процесі матеріального стимулювання використовують синтезовані системи стимулювання.

Відповідно до них, розмір зарплати складається з чотирьох показників, таких як: вік, трудовий стаж, професійна категорія співробітника та якість результатів його праці. З досвіду та віку співробітника формується система, яка називається «традиційною особистою ставкою», а поняття, що належать до професійної діяльності, категорія та результативність праці разом формують «ставку за кваліфікацію». В результаті, одночасне використання даних ставок зменшує ймовірність зростання зарплати, без наявності взаємозв'язку між підвищенням кваліфікації вкладеннями співробітника у свою працю, і тим самим підвищує інтерес до праці, яка у випадку японської моделі перебуває у прямій залежності від результатів роботи.

Американська модель. У центрі уваги американської системи мотивації праці перебуває вести. Найбільш використовуваною системою формування оплати праці США є система, поєднує у собі елементи як відрядної, і погодинної зарплати. Більшість компаній у США, схильна застосовувати на практиці системи, які поєднують у собі заробітну плату та премії.

Поширеними колективними формами нарахування премій є системи «Скенлона» та «Раккера». Відповідно до системи «Скенлон» заздалегідь між адміністрацією та працівниками компанії встановлюється норма заробітної плати, яка залежить від вартості чистого продукту. Коли підприємство досягає рівня, на якому воно отримує максимальний прибуток, утворюється заощадження заробітної плати. Із її використанням формується преміальний фонд. Далі цей преміальний фонд розподіляється. Спочатку 25% від суми прибутку відраховується до фонду, створеного для резерву, 25% від суми, що залишилася після відрахування до фонду, перераховують на премії співробітникам адміністрації компанії, а 75% залишається частку премії рядових співробітників. Премії відраховуються щомісяця, за результатами трудової діяльності кожного працівника. Нарухування

премій за системою Ракера проводиться в аналогічному порядку. Проте чіткого розподілу між нарахуванням премій для адміністрації та працівників немає. Атестації співробітників здійснюються на періодичній основі та додають еластичності системі формування платні. Зарплата формується виходячи з цих атестацій, і розглядається в перший рік поквартально, а через рік досвіду в компанії – на піврічній основі.

Французька модель. Охарактеризувати французьку модель мотивації праці можна з урахуванням різноманітних економічних інструментів. До них можна віднести стратегічне планування, стимуляція конкуренції тощо. Великий наголос у країні роблять розвиток конкуренції над ринком. У формуванні заробітної плати дотримуються двох тенденцій: індексування платні відповідно до поточних цін на товари та вартості життя та індивідуальний підхід до формування заробітної плати. Ведеться облік ціни товари загального споживання, та його впливом геть зарплату майже всіх масштабних організаціях, що надалі знаходить свій відбиток у трудових колективних контрактах, укладених з профспілками. Індивідуалізований підхід до виплат зарплати у французькій концепції проводиться відповідно до рівня професійної підготовки, якості праці, кількості запропонованих пропозицій щодо раціоналізації діяльності та інших якостей співробітника. Застосовується три підходи до розробки індивідуальної оплати: Оцінювання праці кожного працівника проводиться залежно від роботи, яку він виконує. Критеріями праці є якість виконуваної ним роботи, і навіть їх роль соціального життя підприємства. Платня підрозділяється на 2 частини: основну та змінну. Основна зарплата є постійною та залежить від посади, а змінна представляється у вигляді бонусів, за якісне виконання своєї роботи, відповідальне ставлення до праці тощо.

Перевагою французької моделі мотивації є стимулюючий ефект від її застосування на ефективність та якість праці.

Шведська модель. Модель управління Швеції відрізняється яскраво вираженою політикою соціальної спрямованості, яка спрямована на скорочення матеріальної нерівності, з використанням стратегії розподілу прибутку на користь незаможних верств населення. Активна участь вже з 50-х років спостерігається серед профспілок. Вони проводять політику про укладання трудових договорів з метою забезпечення солідарної заробітної плати.

Під солідарною заробітною платою мається на увазі забезпечення рівної заробітної плати за однакову працю та зменшення розриву між мінімумом та максимумом заробітних плат. У політики солідарної заробітної плати є свої очевидні плюси для економіки, такі як стимуляція ринкової конкуренції та постійного оновлення виробництва та техніки. У принципі однакової зарплати за однакову працю мається на увазі отримання співробітниками різних підприємств, але виконують однакову роботу, рівну заробітну плату. Якщо підприємство отримує низький прибуток, це не дає йому право зменшувати дохід своїх співробітників, і залишається два виходи, або підвищувати рівень виробництва, модернізувати його або закрити підприємство.

Іншою особливістю справедливої платні є зменшення розривів між розмірами мінімального та максимального заробітку в країні. Система єдиного рівня платні, передбачає його вирівнювання, тобто. піднімається швидшими темпами, піднімають заробітну плату низькооплачуваних співробітників, а у високооплачуваних стримують. Ці пункти вказуються з боку профспілок у трудовому договорі. Надалі створює сприятливі умови для формування висококваліфікованих співробітників у всіх сферах діяльності. У узагальненому вигляді специфіки мотивації у країнах наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Особливості систем мотивації праці у зарубіжних країнах**

Країна	Відмінні риси мотивації праці
Японія	Професіоналізм, вік, трудовий стаж. Довічний найм, можливість влаштування дітей співробітників на роботу
США	Поєднання відрядної погодинної зарплати; участь у прибутку, як премії, бальна оцінка праці та формування зарплати.
Франція	Індивідуалізація оплати праці бальна оцінка праці працівника: 1. За професіоналізмом 2. За якістю роботи 3. За дотриманням правил техніки безпеки, етики виробництва 4. За Ініціативністю
Швеція	1. Сильна соціальна політика 2. Скорочення матеріальної нерівності за допомогою солідарної заробітної плати

Джерело: складено автором на основі [15, с. 308]

В Україні сьогодні широко застосовуються такі види мотивації: матеріальна, моральна, корпоративно-соціальна відповідальність як метод стимулювання, разова, як додаткова за певні особисті досягнення в роботі, соціальна.

Безсумнівно, задля досягнення найкращих результатів у підвищенні якості управління персоналом Україні потрібно орієнтуватися на закордонний досвід.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ І ОЦІНКА ВПЛИВУ МОТИВАЦІЙНИХ ФАКТОРІВ НА ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ОЩАДБАНК»

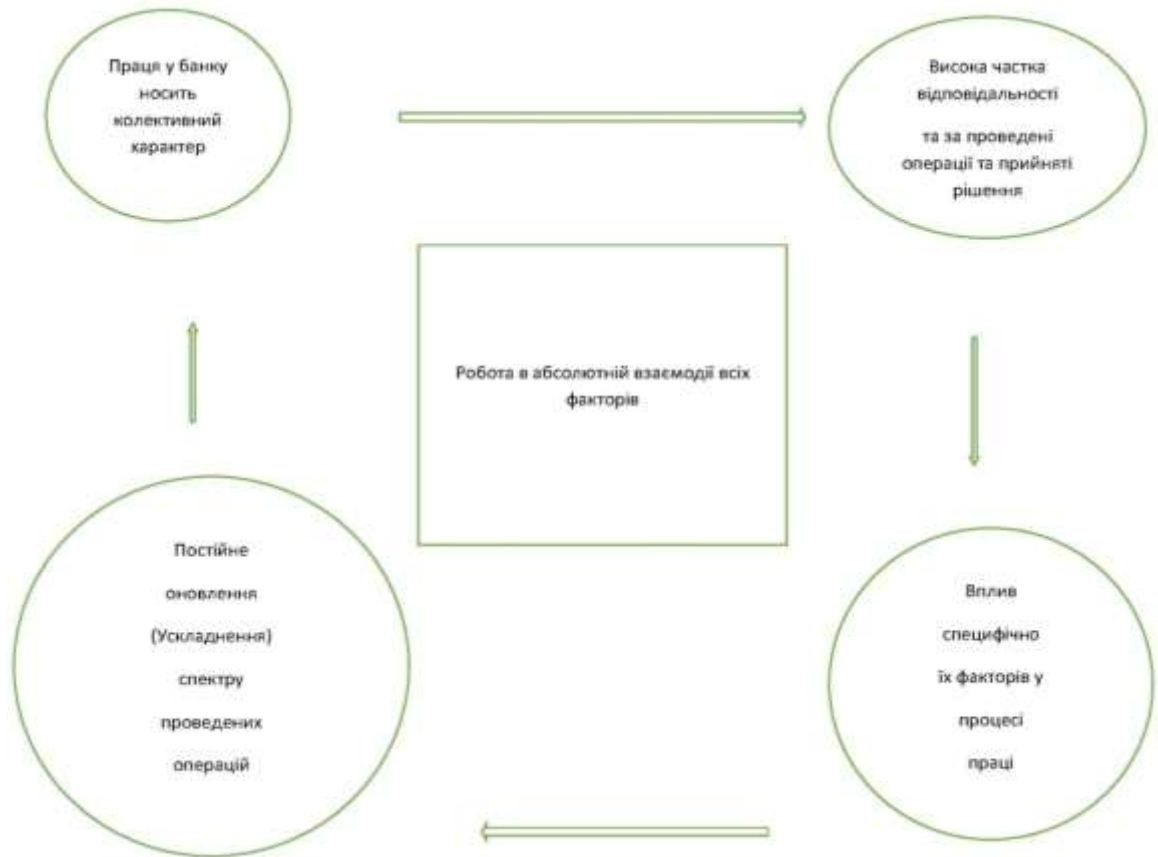
#### 2.1. Аналіз впливу мотиваційних факторів на продуктивність праці персоналу

У зв'язку з наявною проблемою, що виявляє себе у вигляді сильної плинності кадрів у банківській сфері, її аналіз є актуальним на сьогоднішній день, і тому є цікавим для вивчення.

Оскільки банківський сектор значною мірою залежить від людського фактора, а також від надання фінансових послуг, якість обслуговування, яке демонструють співробітники, безпосередньо впливає на загальний стан банківських організацій.

З цієї причини, забезпечення задоволеності співробітників, вивчення причин їхньої поведінки при виникненні проблем, створення здорового робочого середовища та забезпечення ефективної роботи кредитної організації є важливими та складними питаннями.

Аналіз змісту роботи банківської системи представлено на рис. 2.1.



**Рис. 2.1** Узагальнений зміст праці банку

Джерело: складено автором на основі[29]

Для мотивування співробітників банку, враховуючи специфіку їх роботи, потрібно скористатися методами і способами стимулювання праці представлених у табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

### Специфіка мотивування за умов банківської діяльності

Кваліфікація	Відповідальність	Благополуччя банку	Створення нових методів мотивації	Психологічна стійкість
Контролює рівень знань, відповідність робочому місцю, виконуваним функціям	Підвищення зацікавленості у безпомилковому проведенні операцій та зваженому прийнятті рішень	Створення усвідомлення залежності між власним благополуччям від фінансового благополуччя банку	Пошук нових методів мотивації, вдосконалення та посилення стимулюючої ролі матеріальної винагороди	Використання мотивації як інструменту підвищення психологічної стійкості

Джерело: складено автором на основі [30, с. 103.]

Для подальшого аналізу розглянемо чинники, які безпосередньо впливають працювати співробітників банку, детальніше. Робота в банках має дуже об'ємний та складний характер. Отже, праця у банку має виключно колективний характер. Жодну операцію у банку неможливо здійснити суто одним фахівцем. Робота відбувається у взаємозв'язку як мінімум двох, трьох співробітників. Наприклад, одна операція здійснюється у процесі взаємодії працівника операційного касира, фінансового контролера, касира. Тому доцільно стимулювати кожного працівника так, щоб він розумів, що його особисте благополуччя та впевненість у завтрашньому дні залежить насамперед від фінансового стану банку, а також від думки клієнтів, іміджу. Цьому сприяє посилення групової мотивації та згодом її поєднання з індивідуальною мотивацією.

З розвитком сучасних технологій, потрібне постійне оновлення операцій, щоб йти в ногу з часом та підтримувати конкурентоспроможність банку на ринку. Для цього проводиться постійне оновлення операцій, впровадження нових програм, програмних забезпечень, поліпшення якості, і навіть спрощення банківських операцій. Для того, щоб заповнювати знання, що бракують, і професійні навички, доцільно в практиці управління персоналом впроваджувати тренінги, підвищення кваліфікації.

Також необхідно підтримувати поточний рівень знань працівників, операцій, усувати можливі прогалини, підтримувати професіоналізм працівників у формі з використанням перевірки знань: атестацій, тестування тощо. Високий рівень відповідальності за проведені операції та прийняті рішення є своєрідним девізом роботи у банку. Цей факт характерний для роботи всіх працівників банківської системи:

1. Співробітники, які здійснюють операції з готівкою клієнтів, операційні, касири, фахівці інших відділів.

2. Співробітники відповідальні за здійснення та не здійснення будь-яких операцій, пов'язаних з грошима та капіталом банку, від яких може залежати майбутнє банку в короткостроковій перспективі.

На якість, зміст діяльності працівників банку особливий вплив мають специфічні чинники, що у процесі праці. До цих факторів відносяться: стрес, роздратованість, стомленість, напруга, атмосфера на робочому місці, при якій працюють службовці. Причини виникнення цих факторів залежать від ряду явищ, розглянемо їх окремо:

1. Графік роботи та нерівномірна завантаженість протягом дня (місяця, року). Наприклад, наприкінці місяця/року, як правило, підбиваються підсумки щодо фінансової та економічної звітності, і в цей період робота фахівців більш інтенсивна, ніж в інший час.

2. Робота на комп'ютері є загальною проблемою у всіх співробітників. Монотонність і напруга очей спричиняє надмірну стомлюваність і перетікає в хронічну втоми. Вимкнути комп'ютер можна лише після підбиття всіх підсумків робочого дня. У деякі дні, коли банк працює в режимі «нонстоп», це дні видачі заробітних плат, пенсій, стипендій, робочий день може збільшуватися на кілька годин, якщо це буде потрібно для закриття операційного дня.

3. Постійна робота з людьми (клієнтами) та готівкою також сильно ускладнює ситуацію. Цьому служить агресія, що виходить від клієнтів, які часто вже патологічно негативно налаштовані проти банку, і вважають, що всі співробітники фронту офісу, в особі банку, відіграють роль у відбиранні їхніх останніх грошей.

4. Співробітники, які виконують надмірно відповідальну роботу, пов'язану з кредитними операціями, в основному спрямованою на витрати грошей з банку, також перебувають у постійному моральному та фізичній напрузі, оскільки відповідають за правильність процесу, зосереджуючись на всіх дрібницях, регулюючи та контролюючи процес на кожному його етапі. Стрес на цьому фоні може перетікати в хронічну

втому, викликати проблеми зі сном, знижувати увагу, активність і тим самим знижувати продуктивність та ефективність діловодства.

Оскільки основним принципом банківської справи є розумова праця, потрібно її вдосконалювати, щоб підтримувати конкурентоспроможність, і займати лідируючу позицію над ринком.

Регулярна організація навчання, підвищення професійної підготовки кадрів є важливою умовою, щоб максимізувати ефект від використання найціннішого ресурсу. Для мінімізації витрат на просвітництво персоналу, його кваліфікації, а також для підвищення ефективності внутрішньобанківської системи навчання слід запровадити масштабне використання сучасного програмного забезпечення та технологій, щоб проводити навчання дистанційним чином, а саме застосовувати техніку навчання працівників, не відходячи від свого робочого місця. Більшість банків дотримується тактики конфіденційності зарплатних рахунків своїх співробітників. Ця політика дає адміністрації банку свободу у виплаті співробітникам їхніх премій за сумлінну та якісну роботу, без усного роз'яснення своїх дій. Але як метод мотивації можна залишати доступною якусь частину виплат матеріальної стимуляції не банківською таємницею. Цей метод несе морально-психологічний посыл, оскільки колектив робить висновок, що ефективна діяльність, ініціативність і бажання бути корисним своєму банку мобільно заохочується з боку керівництва [14].

Комерційний банк і небанківські кредитні організації поєднують у собі різні за функціями та галузевої власності відділи. Отже, стимулювання праці, розробку систем оцінки трудящих, способи матеріальної винагороди тощо. слід виконувати, згідно з наявними структурними відмінностями. Запорукою добробуту, розвитку банку є з одного боку успішна політика мотивації його персоналу, з другого його психологічна стабільність, і кваліфікація високому рівні.

## 2.2. Аналіз системи мотивації у компанії АТ «Ощадбанк»

Ощадбанк – український банк, другий за розмірами активів та найбільший за кількістю відділень усіх банків України. Знаходиться у державній власності.

Станом на 1 січня 2018 року чисті активи банку склали 234 млрд гривень. На 2019 рік національна мережа банківського обслуговування Ощадбанку включає близько 2640 відділень, майже 3150 банкоматів і 3200 платіжних терміналів. До процесингу банку підключено понад 45 тис. торгових POS-терміналів. Ощадбанком емітовано понад 11,5 млн. карток (з них понад 6 млн. активні), у тому числі української платіжної системи ПРОСТІР. Банку належить інтернет-банкінг та платіжна система Ощад 24/7.

За класифікацією НБУ є одним із трьох системно важливих банків в Україні у 2018 році. Також є одним із трьох державних банків в Україні, на які поширюється державна гарантія повернення 100% вкладів фізичних осіб [29].

Ощадбанк спеціалізується на обслуговуванні корпоративних клієнтів та фізичних осіб. Набір послуг для юросіб входить: клієнт-банк; кредитування; депозитарна діяльність зберігача цінних паперів; фінансування зовнішньоторговельних операцій; послуги з розміщення коштів; депозитні вклади; операції із банківськими металами; інкасація і т.д.

Фізособам банк пропонує відкриття вкладів у національній та іноземних валютах; розрахунково-касове обслуговування; кредити на придбання житла, автомобілів, товарів тривалого користування; переказ готівки та вкладів; виплати зарплат, пенсій, соцдопомоги; випуск та обслуговування платіжних карток VISA та MasterCard [29].

Враховуючи різноманітність роботи у банківській сфері, кожному відділу доцільним є власна система стимулювання праці з образу роботи.

Так, для співробітників центру клієнтського обслуговування питання мотивації стоїть найгостріше. Як було згадано раніше, робота безпосередньо з клієнтами є дуже напруженою та стресовою. Головним правилом співробітників фронт-офісу є забезпечення клієнтів банку якістю послуг, що надаються співробітниками банку.

Отже, співробітники мають бути достатньо стимульовані та зацікавлені у кращому виконанні своїх обов'язків.

Для співробітників операційного відділу розроблено матеріальну систему стимулювання, що складається з бонусів. Так, за кожну операцію операціоніст отримує бонус, виражений стандартною певною сумою. Також є низка операцій: відкриття депозитів для клієнтів, видача кредитів під заставу депозитів та здійснення платіжних доручень з України до зарубіжних країн, які приносять бонуси більше за стандартні, і є більш прибутковими. Зарахування бонусів у вигляді коштів на рахунок відбувається на щомісячній основі, в день, відмінний від дня отримання заробітної плати. Оскільки бонуси вимагають окремого розрахунку, їх нарахування провадиться в середині місяця.

Співробітники касового обслуговування – це фахівці, які несуть відповідальність за чітку та безперебійну роботу грошової каси у своїй філії. Робота касирів дуже відповідальна, оскільки виконують дуже напружену роботу, і взаємодіють безпосередньо з готівкою клієнтів.

До обов'язків співробітників каси касових входить: прийом грошей, перерахунок та видача їх клієнтам, робота з пластиковими картками, здійснення обміну валют, перевірка купюр та документів клієнтів на

справжність, ведення звітів з виконану роботу та інших. Для співробітників каси передбачена бонусна система стимулювання. Нарахування бонусів здійснюється на щомісячній основі залежно від кількості виконаних операцій та бонуси від операцій з обміну валют [29].

Кредитні спеціалісти роздрібного блоку також належать до групи обслуговування клієнтів. Вони консультують клієнтів, які звертаються до філії за кредитом. Аналізують кредитну історію клієнта, його платоспроможність і, якщо він підходить за всіма допустимими параметрами, надсилають кредитну заявку на розгляді співробітникам кредитного відділу, і, отримавши згоду, кредитують клієнта. Матеріальне стимулювання кредитних фахівців також відбувається за бонусною системою, але залежить від деяких факторів. До цих факторів належить певний план продажів (тобто сума виданих кредитів) та якість виданих кредитів. За кожну видану позику кредитний фахівець отримує певний бонус, виражений у грошовому еквіваленті. Але якщо сума всіх виданих позик менша за встановлений план, то сума бонусів зменшується, або взагалі буде відсутня. Також якщо кредитний фахівець надсилає заявку на кредит, в якому йому свідомо відмовить фахівець андеррайтингу, він втрачає не лише свій бонус, але й штрафується у певному грошовому еквіваленті. Кредитні фахівці також, як і операційні, отримують бонуси на щомісячній основі.

Стимулювання фахівців відбувається за бонусною системою та зарахування на рахунок проходять на кварталній основі, і залежить від того, наскільки якісно затверджений ними кредит виплачується з боку клієнта. Проводиться моніторинг виданих позик, і якщо оплати за виданим кредитом надходять у строк та повною мірою, то андеррайтер працівник отримує свій бонус, визначений у грошовому еквіваленті. Якщо це умова не виконується відбувається негативна мотивація співробітника, тобто він штрафується та буває позбавлений бонусу. Також у співробітників у відділі проводиться внутрішня конкуренція, так, якщо один співробітник на день розглядає більше кредитних заявок, ніж його колеги, то це також зараховується як бонус [29].

Для фахівців, які працюють у департаментах, і не взаємодіють із клієнтами мається на увазі програма матеріальної мотивації з



коефіцієнтом показника ефективності (КПЕ), і показники ефективності у кожному підрозділі є різними, виходячи з функціоналу департаменту. Винятком є група співробітників, мотивація яких формується за бонусною системою, та група адміністраторів кредитного портфеля, які працюють в основному з клієнтами, але належать до системи мотивації за КПЕ.

### **2.3. Оцінка проблем мотивації праці в компанії АТ «Ощадбанк»**

Економічний розвиток України на сьогодні вимагає формування сучасного ринку праці, який враховуватиме національні особливості країни, менталітет. Існує ціла низка причин, що зумовлюють актуальність вирішення цієї проблеми, з урахуванням політичного та індустріального розвитку країни.

Перебудова економіки обумовлюється масштабним використанням технічних і технологічних нововведень, запозичених з досвіду розвинених країн. Але оскільки процес реформування вітчизняної економіки супроводжується неповним використанням творчого потенціалу співробітників, це призводить до низького рівня ефективності функціонування трудових ресурсів.

В Україні, як і в усьому світі, проблема мотивації співробітників стає з кожним роком дедалі актуальнішою. Наскільки ефективно та правильно розроблена система мотивації співробітника, настільки буде продуктивна та ефективна його робота. Найголовніше - це з'ясувати, що рухає людиною, чого вона прагне у процесі виконання тієї чи іншої роботи. Адже зрештою, головним, глобальним завданням управління є досягнення цілей компанії, що призводить до її зростання та ефективності.

Одним з основних та найбільш ефективних засобів щодо забезпечення оптимального використання ресурсів компанії є трудова мотивація персоналу.

Головним завданням процесу мотивації персоналу є отримання максимально високої віддачі використання наявних трудових ресурсів. Цей чинник покликаний викликати підвищення загальної прибутковості та результативності діяльності організації [18, с. 251].

Мотивація у свою чергу, поділяється на внутрішню та зовнішню мотивацію.

Зовнішня – має на увазі вплив на індивіда з боку, з використанням стимулів.

Внутрішня – виражається безпосередньо змістом і значимістю роботи, зовнішня ж – постає як стимулювання із боку може виступати як і економічної, і у соціальної формах.

Найбільш ефективним функціонування систем стимулювання праці буває лише за дотримання низки суворих принципів. Розглянемо їх нижче:

Установка завдань і чітких цілей : співробітники повинні знати і розуміти поставлену перед ними мету, щоб надалі правильно визначити свої методи і способи просування до неї.

1. Створення зв'язку між метою та винагороди за неї: кожен працівник має право знати, яку винагороду він отримає після досягнення тієї чи іншої мети, за певних результатів роботи.

2. Наявність зворотного зв'язку та принципу гласності.

3. Розгляд та аналіз очікувань працівників для більш детального вивчення: Наприклад, шляхом проведення опитувань методом онлайн-тестування або анкетування.

4. Оптимальне поєднання нематеріальних та матеріальних методів стимулювання.

5. Максимальний облік особистих якостей працівників та їх індивідуальних потреб для їх стимулювання : оскільки кожного працівника особисті інтереси, те, що буде добре для одного, буде абсолютно не потрібним для іншого співробітника. Цей фактор є найскладнішим і трудомістким у процесі стимулювання, і часто з цієї причини є недопрацьованим.

6. Застосування в основному позитивних стимулів, оскільки при постійно стресових ситуаціях на роботі переважання негативних стимулів може призвести до ще більшої напруги в колективі, і, навпаки, до погіршення продуктивності праці.

Стимули поділяються на 2 види це – матеріальні та нематеріальні стимули. До матеріальних стимулів відносять:

- Грошові стимули: заробітна плата, бонуси, премії;
- Негрошові стимули: путівки до санаторію на відпочинок, медичне страхування, надання безкоштовного транспорту, абонементу до спортзалу, або разові відвідування салонів краси.

Також сюди можна зарахувати способи разової мотивації, підтримки з боку департаменту людських ресурсів, при раптовій смерті членів сім'ї, або разова допомога в оплаті навчання дітей співробітників. До нематеріальних стимулів відносять:

- соціальні: перспектива кар'єрного зростання, комунікація з колегами, участь у соціальному житті, заходи щодо налагодження відносин із колегами тощо.
- моральні: фактори поваги з боку друзів та колег, родичів, отримання нагород за добру роботу;
- творчі : можливість самовдосконалення та самореалізації, вираження своїх талантів у трудовій діяльності, тренінги, навчання, підвищення кваліфікації.

Розглянемо результати опитування, проведеного методом анкетування серед співробітників компанії «Ощадбанк». У даному опитуванні взяли участь 103 співробітники банку. Серед них:

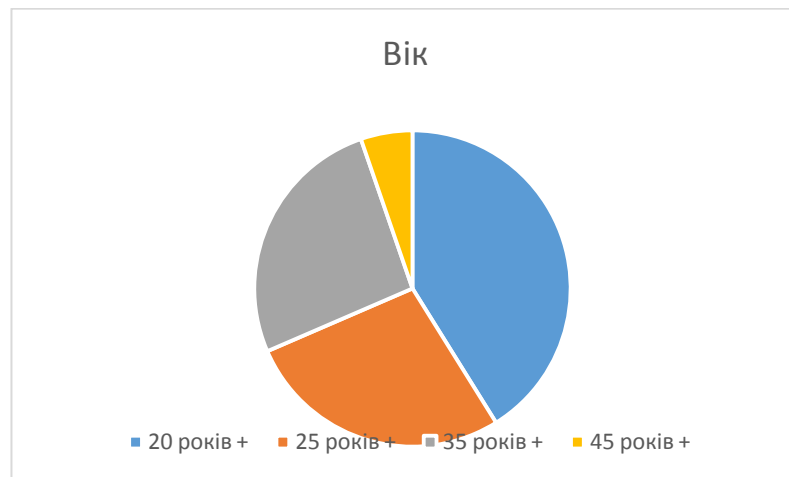
- спеціалісти операційного обслуговування
- кредитні фахівці
- спеціалісти касового обслуговування
- офіс менеджери при філії
- фінансові контролери при філії
- кредитні адміністратори
- співробітники адміністративного департаменту.

Опитувальник складався з 14 питань і був представлений у тестовій формі. Список питань та варіантів представлений у Додатку А.

Метою даного тестування було визначити у відсотковому виразі:

1. визначення вікової групи респондентів
2. рівень задоволеності співробітників системою матеріальної та нематеріальної мотивації на підприємстві
3. визначення характеру виконання співробітниками їх обов'язків
4. виявлення справжніх бажань рівня задоволеності своєю роботою

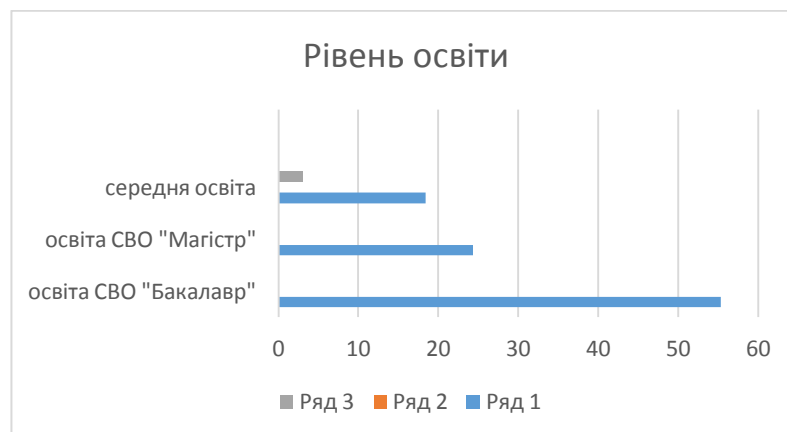
Перше питання визначає вік спеціалістів, які проходять тестування. Більшість склала групу в межах від 21-25 років, 35%, 25-30 років 23,3% та 30-35 років, що склало 22,3% у загальному зведенні. Виходячи з цих показників, можна дійти висновку, що персонал переважно становить молодь (рис. 2.2).



**Рис. 2.2 Вік персоналу організації.**

Джерело: власні дослідження.

Друге питання показує рівень освіти персоналу. За результатами цього питання на рис. 2.3 бачимо, що з трудящих у банку переважають співробітники з вищою освітою. Вони в цілому складають 79,6% від усіх опитаних. 55,3% – неповна вища освіта; 24,3% - повна вища освіта (магістри); 18,4% складають співробітники, які мають середню спеціальну освіту.

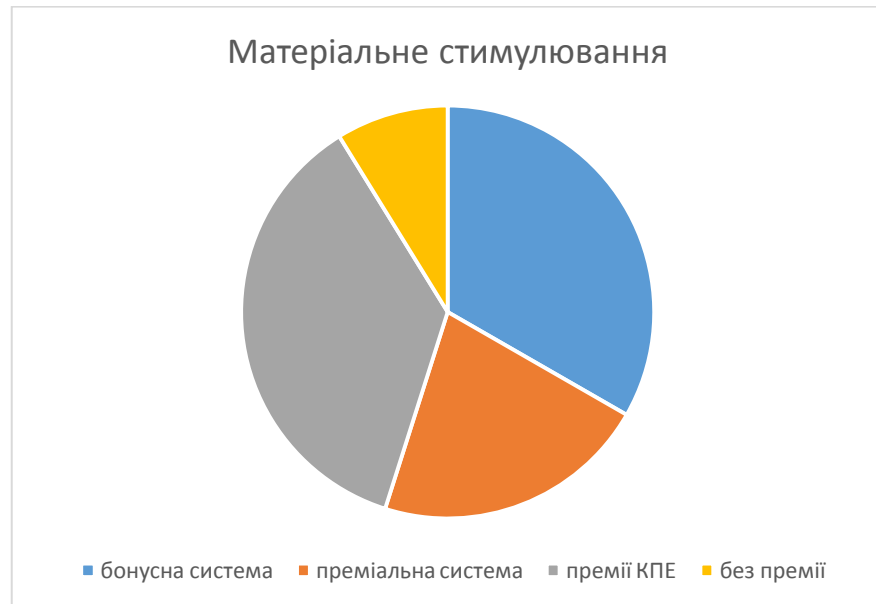


**Рис. 2.3 Рівень освіти**

Джерело: власні дослідження.

Четверте питання свідчить, які види матеріального стимулювання відповідають роботі опитаних фахівців. Бонусна система складає 33,3%, преміальна 21,6%, наприкінці року, залежно від КПЕ 36,3% і має

перевагу, ті хто не отримав з тих чи інших причин премій чи бонусів вважають себе обділеними матеріальним стимулюванням, їх частка у тесті становить 8,8%. (рис. 2.4).



**Рис. 2.4 Система матеріального стимулювання**

Джерело: власні дослідження.

У дев'ятому питанні ми бачимо матеріальні фактори, які опитані фахівці бажають отримати як стимули. 35,9% опитаних віддають перевагу високій заробітній платі; 26,2% бажають більш високих бонусів; 16,5% – віддали свій голос за методи неформальної матеріальної мотивації, тобто. оплата транспорту, абонемент до спортзалу чи разове відвідування салону краси з боку роботодавця; 13,6% проголосували за такий важливий аспект, як надання медичного страхування з боку роботодавця.

Десяте питання показує відповіді учасників на питання, які нематеріальні фактори спонукали б їх працювати краще. Більшість, 39,8%, обрали похвалу та позитивну реакцію на успіхи у роботі з боку безпосереднього керівника та колег. Що говорить про найвищі потреби опитаних у повазі з боку. 21,4% зауважили, що бажають бачити на роботі кімнату для відпочинку; 13,6% обрали – відчуття почуття безпеки у разі

помилки системи. Останні два показники говорять про проблеми співробітників з однією з первинних потреб (за пірамідою Маслоу) у безпеці. Результати за варіантами: можливість вільно висловлювати себе на роботі, і спілкування з колегами поза роботою розподілилися однаково по 12,6% на кожен варіант.

В одинадцятому питанні розглядаються відповіді опитаних фахівців на питання, в основному про неформальні фактори мотивації.

Відповіді розподілилися так: 30,1% проголосували за відвідування тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, організовані з боку роботодавця; 27,2% обрали вільний робочий графік з умовою 8 годинного трудового дня; 24,3% хочуть запровадити вільний вибір одягу на роботі; 13,6% обрали варіант можливість працювати з дому; а також 4,9% опитаних обрали варіант отримання допомоги психолога у зв'язку зі стресовими ситуаціями на роботі. У відповідях про вільний вибір одягу та гнучкий робочий графік, можна побачити, що потребою опитаних є бажання самовираження, свободи.

Чотирнадцяте та заключне питання дає відповіді на питання про рівень задоволеності своєю роботою. 44,1% обрали відповідь 50/50, 22,5% задоволені своєю роботою, 18,6% – незадоволені. 12,7% залишаються на своїй роботі через відсутність альтернатив. До того що майже половина опитаних учасників обрала усереднену відповідь, тобто. однаково і задоволені і незадоволені, можна поставитися по-різному. Таку відповідь можна пояснити на користь мотивації. Бо якщо правильно стимулювати співробітника можна отримати від нього повноцінну віддачу і змінити його ставлення до роботи.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

#### **3.1. Оцінка корпоративної культури як чинної системи нематеріального стимулювання праці з прикладу компанії АТ «Ощадбанк»**

Питання нематеріальної мотивації співробітників банку завжди було і залишається спірним та відкритим для дискусій. Через психологічні особливості та менталітет громадян України набагато більшу увагу приділяють факторам матеріального стимулювання, а до нематеріальних стимулів ставляться з зневагою і скептично. Хоча і багато працівників віддають перевагу матеріальній мотивації, інша більшість, виходячи з опитування, вважає нематеріальні стимули основними у своїй роботі. Нематеріальна мотивація не повинна замінювати матеріальну, вона повинна застосовуватися в синтезі з нею, щоб викликати позитивний ефект синергії.

Розглянемо класифікацію нематеріальних видів мотивації персоналу.

1. Психологічна мотивація
2. Соціальна мотивація
3. Моральна мотивація
4. Організаційна мотивація
5. Персональна публічна похвала
6. Змагання
7. Кар'єрні сходи та перспективи
8. Підвищення кваліфікації



Елементи нематеріальної мотивації відіграють велику роль у підвищенні залучення співробітників у процес роботи, підвищують їхню лояльність по відношенню до банку, і надалі збільшують продуктивність їхньої праці. Щоб отримувати задоволення від роботи співробітникам потрібно не тільки мати гідну заробітну плату, але також:

- працювати в комфортних умовах праці;
- відчувати себе в безпеці та соціальній захищеності;
- мати перспективи для подальшого кар'єрного зростання, розвитку та можливість самореалізації.

Не можна не зважити на роль корпоративних свят як одних з найважливіших нематеріальних стимулів мотивації. Щорічно в «Нікойл» ІКБ проводяться великомасштабні заходи з таких свят як Міжнародний жіночий день, і напередодні Нового Року. Щороку вітання та заходи бувають різними. Наприклад, на честь Міжнародного жіночого дня, з боку HR департаменту спільно з департаментом маркетингу в головному офісі організується захід внутрішньобанківський захід, в якому дівчатам традиційно дарують квіти, а пізніше в конференс залі, організується фуршет, на який запрошуються музиканти, і кожен бажає вітанням.

На Новий Рік, з боку банку, організується привітання як усередині банку, так і організується корпоративний вечір поза банком у ресторані. У банку традиційно керівництво особисто відвідує кожен департамент відділ, вітає всіх співробітників, а також і клієнтів, які в цей момент знаходяться в банку символічними подарунками. Все це формує позитивний ефект у співробітників, підвищує їхню лояльність і прихильність до банку.

На корпоративному вечорі, захід починається з підбиттям підсумків року, де кожна філія нагороджується грамотою за найкращий показник у певній галузі, а окремі співробітники нагороджуються Головою банку за їх позитивні якості, допомогу банку та іншим співробітникам.

Також одним із нематеріальних стимулів підвищення задоволеністю є професійні тренінги, що організуються з боку банку. До цих тренінгів можна віднести тренінг щодо підвищення якості комунікацій, курси англійської мови для співробітників фронт-офісу, а також курс з навчання програми Excel залежно від рівня складності.

Також у рамках підвищення згуртованості в рамках департаменту проводяться «Teambuilding». Полягають вони в організації гри в боулінг або інше за бажанням департаменту.

Інтелектуальні змагання з шахів – організація змагань у рамках підвищення згуртованості та участі у соціальному житті працівників банку. У цих змаганнях може брати участь будь-який співробітник банку, і результати змагань із привітаннями також надсилається всім співробітникам з корпоративної пошти.

Ще один важливий фактор нематеріального стимулювання та надання значущості особистості співробітників є привітання з днем народження корпоративною поштою співробітників з боку департаменту з управління людськими ресурсами. За допомогою цих привітань-нагадувань співробітники дізнаються та вітають своїх колег. Цей чинник також відіграє у підвищенні лояльності персоналу.

З перелічених вище заходів можна дійти висновку, що у дружному, згуртованому колективі ефективно відбивається на підсумках роботи. Сприятливий та дружній колектив, соціально-психологічна атмосфера характеризується у співробітників оптимістичним настроєм, довірою, взаємною підтримкою у складних ситуаціях та увагою колег один до одного, що у свою чергу, і застосовує «Ощадбанк» у нематеріальній мотивації.

Задовільно на банківську діяльність працівників впливають сприятливі умови праці. До них можна віднести:

- санітарно-гігієнічні – режим температури, чистота робочого місця, оснащеність необхідним приладдям, освітлення, наявність вікон;

- соціально-психологічні – темп та графік роботи, режим відпочинку, монотонність роботи, нервово-психічна напруга;
- естетичні – оформлення інтер'єру (рослини, картини, меблі).

Для забезпечення сприятливих умов праці для співробітників необхідно забезпечувати всі перераховані вище фактори.

### **3.2 Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації для співробітників компанії АТ «Ощадбанк»**

За результатами з попереднього розділу можна дійти висновку у тому, що співробітників майже однаковою мірою мотивують як матеріальні (грошові і грошові), і нематеріальні стимули. Так як застосування на практиці тільки одного не є доцільним, логічним є їх комбіноване використання.

Важливими грошовими стимулами є:

- заробітна плата як постійний фактор мотивації та безпосередня оплата за виконану роботу
- бонуси/премії за сумлінно та якісно виконану роботу, що нараховуються на щомісячній або поквартальній основі.

До негрошових стимулів, що мають сильний вплив на співробітників, можна віднести:

- організаційні (регульований, гнучкий розпорядок дня, можливість ротації, свобода у виборі одягу)
- економічні опосередковані (корпоративні подарунки на честь свят, корпоративні вечори, поїздки за місто)
- морально-психологічні стимули (корпоративна культура на підприємстві, публічна похвала заохочення, командний дух).

Незважаючи на те, що з боку компанії на постійній основі проводяться заходи, створюються комфортні умови для роботи співробітників, працівники все одно зазнають дуже сильного стресу в

процесі роботи, через надлишок обов'язків, відповідальної роботи та ускладнення багатьох процесів.

Рекомендації щодо вдосконалення системи грошової та негрошової мотивації у АТ «Ощадбанк». Пропонуємо такі пропозиції як:

- використання зарубіжних практик у формуванні розміру заробітної плати
- комплекс тренінгів;
- присудження офіційних почесних звань співробітникам за особливий внесок у роботу;
- створення кімнат відпочинку;
- створення банку ідей;
- організація професійних конкурсів;
- розробка разової мотивації перукарню/салон краси;
- пропозиції щодо участі в управлінні та ротації кадрів.

Оцінивши систему винагороди співробітників у АТ «Ощадбанк», можна зробити висновок, що нарахування матеріальних винагород відбувається, посиляючись на професійні досягнення співробітників. Але не можна не відзначити той факт, що деякі співробітники приходять на роботу до початку робочого дня, а також залишають робоче місце набагато пізніше після його завершення. Також те, що співробітники з повагою підходять до корпоративної культури, одягаються згідно з встановленими у банку правилами, дотримуються ділової етики у спілкуванні з колегами. Оскільки ці чинники залишаються недооціненими, значно знижується інтерес співробітників. Тут має місце теорія справедливості, яка будується постійному порівнянні індивіда зі своїми колегами. І коли він бачить, що ставиться до роботи, своїм обов'язкам відповідальніший за інших, залишається після роботи виконувати незакінчені спільні справи, коли як його колеги йдуть додому, але при цьому вони отримують однакову зарплату, у першого співробітника накопичується невдоволення, а задоволеність працею,

якість роботи відповідно знижується. Для вирішення цієї проблеми можна впровадити систему коефіцієнтів у формуванні винагороди.

Отже, якщо працівник протягом місяця приходив працювати до початку робочого дня, за підсумком місяця йому до заробітної плати нараховується 0,5% від суми його платні. Також застосувати щодо дотримання дрес-коду співробітника. У разі постійного спостереження негативних показників ці коефіцієнти можуть бути використані як відрахування із зарплати. Розглянемо цю пропозицію з прикладу табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Система коефіцієнтів

Класифікація	Коефіцієнт	Зарплатня	Підсумкова з/п
Прихід до початку раб дня	0,5%	580	582,9
Дрес-код	0,2%	580	581,16
Запізнення	-0,5%	580	577,1

Джерело: власні дослідження.

Професійні конкурси як спосіб самореалізації працівників.

За результатами анкетування та особистої розмови з багатьма співробітниками банку, було виявлено, що добрим стимулом підвищення рівня задоволеності працею службовців може бути проведення професійних конкурсів у процесі роботи. Такі конкурси проводяться задля досягнення цілого ряду цілей. Це може бути:

- обмін досвідом, як між співробітниками різних філій банку, так і в рамках однієї філії;
- розвиток творчих навичок серед працівників;
- зростання професійної майстерності та якості роботи співробітників відділу;
- освоєння нових програм, методик;

– самовдосконалення.

Тренінги як спосіб підвищення кваліфікації та здобуття навичок.

Тренінгом прийнято вважати активний практичний метод навчання, де вивчення теорії зведено до мінімуму і наголошується на практичному застосуванні отриманих навичок. Відвідування та активне у тренінгах допомагає співробітникам вже закріпити певні шаблони поведінки, застосовувати отримані знання в роботі, грамотно виходити з різних проблемних ситуацій і при цьому набувати цінних професійних навичок.

Посилаючись на результати анкетування серед співробітників, багато з них схильні до сильного стресу, часто затримуються на роботі і є патологічно втомленими. Одним із бажань співробітників є виділення окремої кімнати для відпочинку, куди вони могли б приходити під час роботи або в обідню перерву, та відпочити як фізично, так і морально.

Банк ідей.

Більшість співробітників щодня в процесі роботи, а також спілкуючись між собою, генерують будь-які нові ідеї та пропозиції щодо оптимізації роботи. Це можуть бути пропозиції щодо спрощення процесів, вирішення певних проблем тощо. Але часто з тих чи інших причин співробітники не діляться своїми ідеями, оскільки вважають, що вони не здадуться нікому слухними та цікавими. Для цих та подібних випадків доцільно застосувати у АТ «Ощадбанку» практику «Банк ідей».

Як разова мотивація, для співробітників, які добре проявили себе в певний період або при виконанні будь-якого завдання як заохочення, може виступати надання цим співробітникам можливості взяти вихідний день серед тижня за рахунок банку, або надати цим співробітникам знижку на яку-небудь путівку, а також доцільно застосувати такий вид негрошового стимулювання як похід до салону краси чи перукарні або надання разового відвідування спортивного клубу або плавального

басейну, залежно від переваг самих співробітників та бюджету, що виділяється з боку банку.

Можливість кар'єрного зростання один із основних стимулів, який забезпечує подальшу впевнену роботу працівників. Для того, щоб зберігати мотивацію персоналу на задовільному рівні, доцільною є ротація банківського персоналу кожні три роки. Прийнята в банку програма мотивації банківських службовців повинна включати інтереси банку в цілому, окремих департаментів, і забезпечувати досягнення високих фінансових показників роботи банку. Правильне поєднання матеріальних та нематеріальних важелів мотивації сприятиме створенню ефективної системи мотивації праці.

В основі банківської роботи – націлені на розвиток та досягнення результату співробітники, вони є та рушійною силою, що забезпечує ефективну діяльність.

## ВИСНОВКИ

На сьогоднішній день в умовах розвитку ринкової економіки грамотне управління людськими ресурсами набуває особливої актуальності та значущості для підприємств усіх сфер діяльності, і згодом воно і стає основною ознакою ефективності підприємства та його конкурентних переваг на ринку послуг. Людський капітал, роль індивідуальності працівника, розуміння потреб, що координують його поведінку, мотивів, якими він керується, сьогодні береться за один із основних важелів управління людськими ресурсами. Координація цих даних у досягненні цілей організації.

Мотивація займає одне з найголовніших місць у системі управління, і виступає безпосередньою причиною поведінки людей у процесі їхньої трудової діяльності.

В ході першого розділу кваліфікаційного проєкту було:

1. Охарактеризовано поняття мотивації: її сутність та роль у сучасному світі; було вивчено основне поняття мотивації як найважливішого чинника, спонукача до якісного виконання співробітниками своїх обов'язків, підвищення лояльності та прихильності до підприємства, проаналізовано основні відмінності таких понять, як стимул і мотив, проаналізовано теорії мотивації та можливості їх використання в сучасному житті.

2. Вивчено довгий шлях, починаючи від практик Тейлора та експериментів Е.Мейо до розвитку мотивації як ключового аспекту в науці, і до всіх останніх теорій мотивації, що застосовуються на сьогоднішній день. Було проаналізовано сильні та слабкі сторони теорій мотивації, вивчено причини недоцільності та складності застосування теорій у реальних кейсах та на практиці.



3. Надано оцінку світових програм мотивації персоналу у порівнянні із зарубіжними країнами.

У другому розділі було проаналізовано:

4. Вплив мотиваційних факторів на персонал підприємства АТ «Ощадбанк». Серед співробітників банку було проведено опитування за допомогою методу анкетування, в якому були виявлені потреби у певних видах мотивації та задоволеність співробітників існуючою мотивацією праці у банку, а також своєю роботою. У ході даного опитування було виявлено, що співробітники майже однаково потребують матеріального та нематеріального стимулювання праці. І дуже мала частка, що пройшли тест, цілком задоволена системою мотивації як матеріальної, так і нематеріальної, а також і своєю роботою в цілому.

В третьому розділі запропоновано:

5. Шляхи удосконалення систем мотивації праці на прикладі компанії АТ «Ощадбанк».

У додатку представлено анкету для оцінки існуючої системи мотивації та виявлення потреб персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О., Ковальчук О.А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2016. № 5. С. 59-68.
2. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. *Економічні науки*. 2019. № 6, Т. 3. С. 194-197.
3. Бериславська А. В. Мотивація праці управлінського персоналу у забезпеченні зростання економічних результатів підприємства. Херсон. нац. техн. ун–т. 2013. – 20 с
4. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2018. № 4. С. 119-125.
5. Волкова М.В. Особливості формування соціально-економічної мотивації праці персоналу підприємства. «Глобальні та національні проблеми економіки». Електронне наукове фахове видання. – Випуск 9, лютий 2016
6. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М. Технології управління персоналом : навч. посіб. Київ, 2017. 528 с.
7. Дем'янчук О.П. Піраміда Маслоу як методологія пояснення політичної участі Електронний архів Національного університету «Києво-Могилянська академія» URL : [http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2105/Demianchuk\\_Piramida\\_Maslou.pdf](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2105/Demianchuk_Piramida_Maslou.pdf)
8. Зайченко О.І., Кузнецова В.І. Управління людськими ресурсами. Івано –Франківськ, 2015. 232 с.
9. Зигерт В. Керівник без конфлікту. *Видання Наука*. 2019. 462 с.

10. Калінін А.М. Організація ефективної системи преміювання персоналу сучасного підприємства. *Вісник Чернів. торгов.- екон. ін-ту. Економічні науки*. 2014. Вип. 1. С. 210-218.
11. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу : навч. посібн. Вид-во КНЕУ, 2019. 188 с.
12. Костишина Т.А. Соціально-економічна мотивація в контексті забезпечення конкурентоспроможності діяльності підприємств. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економіка»*. 2018. № 3 (88).
13. Кохан М.С. Про співвідношення премій як виду заохочення з преміями в системі оплати праці. *Актуальні проблеми держави і права*. 2019. № 63. С. 417-423.
14. Кредисов А.І., Панченко Є.Г. Менеджмент для керівника. Знання КОО, 2015. 556 с.
15. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Київ, 2005. 308 с
16. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. Львів. Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2013. 352 с.
17. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Вид-во "Академвидав", 2013. 416 с.
18. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посібн. "Львівська політехніка". 2012. 228 с.
19. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. 2016. № 4.
20. Лисак В. Ю. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13(2). С. 108–111.
21. Магопець О.А. Теоретико-методологічні основи мотивації і стимулювання трудової діяльності. *Економічні науки*, вип. 20. Ч. II. Кіровоград : КНТУ, 2021. С. 15-21.

22. Маркозова О.О. Механізм мотивації досягнення життєвого успіху людини. *Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого*. 2014. № 2. С. 214-221.
23. Машков К.Є. Преміювання як різновид заохочення. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 211 Серія «Юридичні науки». 2016. Вип. 3, Том. 1. С. 113-115.
24. Михайлов С.І. Менеджмент : навч. Посіб. 2-ге вид. випр. та доп. - К.: “Центр учбової літератури”, 2012. - 536 с.
25. Мотивація на підприємстві. URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti>
26. Мотивування як загальна функція менеджменту. URL: [dn.khnu.km.ua/dn/k\\_default.aspx?M=k0737&T=09&lng=1&st=0](http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0737&T=09&lng=1&st=0)
27. Мотузенко О. В. Мотивація праці та підвищення ефективності діяльності підприємства. 2020. Вип. 2. С. 103–111.
28. Нікітін Ю.О. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. 2014. № 4. С. 238-246.
29. Ощадбанк – історія створення. Електронний ресурс <https://file.liga.net/companies/oshadbank>
30. Самойленко Г.І. «Ефективність» і «продуктивність» праці: відмінності, проблеми оцінки, удосконалення механізму управління, 2011. Вип. 7(2). С. 131-140.
31. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. 2016. № 6. С. 141–145.

## **ДОДАТКИ**

## Анкета

Оцінка існуючої системи мотивації та виявлення потреб персоналу

Питання складені у простій та лаконічній формі для легкості розуміння та заповнення заповнення.

1. Скільки Вам років?

- 21-25
- 25-30
- 30-35
- 35-40
- 40+

2. Рівень вашої освіти?

- середнє
- середня спеціальна
- неповна вища (бакалавр)
- повна вища(магістр)

3. Як давно ви працюєте на своїй нинішній посаді?

Менш ніж рік

- 12-24 міс.
- 24-36 міс.
- 36-48 міс.
- понад 48 міс.

4. Яка система мотивації відповідає вашій позиції?

- бонусна
- преміальна
- наприкінці року, залежно від КРІ
- її немає

5. Як ви виконуєте свою роботу протягом дня?

- Добrorадньо
- Можу краще, але не встигаю
- Можу краще, але не хочу
- Нормально
- Хочу як краще, але виходить як завжди...

6. У скільки ви йдете з роботи і з яких причин затримуетесь?

- Не затримуюсь, о 18:00
- Довго збираюся, 18:30
- Завершаю незавершені справи, 18:30-19:00
- Я трудоголік, після 19:00
- утримаюся від відповіді

7. Які фактори стимулювання спонукають вас краще працювати?

- Матеріальні
- Нематеріальні

- 50/50
- Нематеріальні негативні (примус, лайка, пресинг з боку)
- Ніякі

8. Чи задоволені ви наявною матеріальною системою стимулювання праці?

- Так
- Ні
- так, але могло бути і краще
- у нас її немає
- утримаюся від відповіді

9. Чи задоволені ви наявною нематеріальною системою стимулювання праці?

- Так
- Ні
- Могло б бути і краще
- Утримаюся від відповіді

10. Які матеріальні фактори спонукали б вас краще працювати?

- Висока зарплата
- Вищі бонуси
- Страхування здоров'я
- Обід з боку роботодавця
- Оплата транспорту, абонемент до спортзалу або разове

відвідування салону краси з боку роботодавця

11. Які нематеріальні фактори спонукали б вас краще працювати?

- Спілкування з колегами поза роботою
- Похвала та позитивна реакція на ваші успіхи в роботі з боку безпосереднього керівника та колег

- Кімната відпочинку
- Почуття безпеки у разі помилок системи
- Можливість вільно висловлювати себе на роботі

12. Какой чинник ви б хотіли впровадити як засіб мотивування?

- Можливість одягатися у вільному стилі
- Можливість самому координувати свій робочий графік (за умови 8-годинного робочого дня)

- Можливість працювати з дому

Відвідувати тренінги, курси підвищення кваліфікації, організовані роботодавцем

Можливість отримувати допомогу психолога у зв'язку зі стресовими ситуаціями у роботі

13. Які у вас цілі та мрії щодо вашої кар'єри?

- Піднятися з низів до керівних постів
- Працювати тихо-спокійно на своїй посаді
- Почати працювати в одній сфері, а набравшись досвіду перейти

в іншу

Немає часу мріяти, я працюю

14. Чи задоволені ви своєю роботою?

Так

Ні

50/50

Вибору поки немає

Утримаюся від відповіді