

47
17.06.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

РОМАНЕНКО Дарина Віталіївна
(студентка групи ПБ-5)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

Допущено до захисту
протокол № 5
від 03.06.2024
зав. кафедри менеджменту
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
к.е.н., доц. Світлишин І.І.
(наукове звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Денисюк О.Г.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Романенко Д.В. Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства. – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Ключові слова: мотивація, стимулювання персоналу, ефективність мотиваційних заходів, банківська установа, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, банківський персонал.

Annotation

Romanenko D.V. Improvement of the system of motivation of the personnel of the enterprise - Manuscript.

The bachelor's qualification work is presented for the degree of higher education "Bachelor", field of knowledge 07 "Management and Administration", specialty 076 "Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities." - State University "Zhytomyr Polytechnic", Zhytomyr, 2024.

The bachelor's qualification work considers the peculiarities of improving the system of motivation of enterprise personnel.

Keywords: motivation, staff incentives, effectiveness of motivational measures, banking institution, material motivation, non-material motivation, banking staff.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретичні аспекти мотивації персоналу банківської установи.....</i>	7
1.1. Сутність та зміст мотивації персоналу та її види.....	7
1.2. Особливості мотивації персоналу в банківській сфері.....	23
1.3. Система показників оцінки мотивації персоналу.....	34
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення мотивації персоналу.....	38
Висновки до розділу 1.....	44
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення системи мотивації персоналу підприємства ПАТ АБ «Укргазбанк».....</i>	46
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	46
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПАТ АБ «Укргазбанк».....	53
2.3. Оцінювання системи мотивації персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк»	65
2.4. Напрями щодо удосконалення системи мотивації ПАТ АБ «Укргазбанк».....	85
Висновки до розділу 2.....	95
<i>Висновки.....</i>	98
<i>Список використаних джерел</i>	102
<i>Додатки.....</i>	108

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах постійної конкуренції та швидкого технологічного розвитку, ефективна мотивація персоналу стає ключовим чинником для досягнення успіху. Забезпечення високого рівня вмотивованості співробітників є ключовим елементом успішної діяльності будь-якої організації, оскільки це впливає на продуктивність, задоволеність роботою та загальний успіх підприємства.

Перш за все, мотивовані співробітники проявляють більшу зацікавленість у виконанні своїх обов'язків, що призводить до підвищення продуктивності праці та якості виконаної роботи. Вони більш схильні до самомотивації, виявляють ініціативу та проявляють кращі результати. Додатково, мотивовані співробітники відчують більшу задоволеність від своєї роботи, що впливає на їхню загальну емоційну стабільність та психологічний комфорт. Це в свою чергу сприяє зниженню стресу та підвищенню рівня задоволеності від трудового процесу.

Забезпечення мотивації персоналу також є важливим чинником збереження та привернення талановитих працівників. Конкурентне середовище вимагає, щоб компанії знаходили способи заохочення та утримання високопрофесійних кадрів, і мотивація грає ключову роль у цьому процесі.

Фундаментальні теоретичні основи мотивації персоналу заклали такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. МакКлелланд, В. Шатун, Р. Л. Дафт, О.Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О.С. Федонін, А.М. Колот, І. В. Мушкін, Л. М. Савчук, Н. Ю. Бутенко, А. М. Власова, І. В. Черниш, М. В. Козик, Н. С. Носань, Р. В. Коршуков та інші. Вони досліджували різноманітні аспекти мотивації та розробляли теорії, які визначають фактори, що впливають на продуктивність та задоволення працівників.

Разом з тим, в умовах високо динамічного середовища функціонування підприємств необхідним є продовження дослідження теоретичних положень мотивації персоналу, що обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам наряду підготовки за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова

діяльність».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування напрямів щодо удосконалення системи мотивації персоналу ПАТ АБ "Укргазбанк" з метою підвищення рентабельності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності банку.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити та систематизувати теоретичні підходи до сутності мотивації персоналу;
- вивчити форми і методи матеріального і нематеріального стимулювання банківських працівників;
- проаналізувати поточну систему мотивації персоналу в ПАТ АБ «Укргазбанк»;
- визначити недоліки та резерви удосконалення системи мотивації персоналу банку;
- розробити та обґрунтувати систему заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ПАТ АБ "Укргазбанк";
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає система мотивації персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк», **предметом** – є закономірності та принципи формування та функціонування ефективної системи мотивації персоналу в банківській сфері.

Методи дослідження. У ході роботи було використано такі методи дослідження: аналіз і синтез, опитування (анкетування), порівняння, опис, методи статистичного аналізу, метод експертних оцінок, табличний та графічний методи, методи економічного обґрунтування і оптимізації управлінських рішень за допомогою яких було проаналізовано теоретичні аспекти та особливості мотивації, що дозволило внести пропозиції для її подальшого вдосконалення.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності

ПАТ АБ «Укргазбанк».

Практичне значення одержаних результатів полягає в наданні рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк» з метою підвищення його ефективності.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 101 сторінках друкованого тексту. Робота містить 26 таблиць та 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 63 найменування. Робота містить 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

1.1. Сутність та зміст мотивації персоналу та її види

У період гострої конкуренції та швидких змін проблема мотивації персоналу стає все більш важливою. Саме залученість та лояльність працівників визначають успіх та динамічний розвиток будь-якої організації.

Сьогодні, у мінливому економічному середовищі, банківський сектор відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності та економічного зростання країни. Ефективне управління людськими ресурсами у банківській сфері має велике значення, адже воно впливає на якість послуг, конкурентоспроможність та загальний успіх фінансових установ. У цьому контексті мотивація персоналу стає критично важливою.

Результативність роботи банків безпосередньо залежить від кваліфікації та мотивації їх співробітників. У зв'язку з цим, підвищення ефективності системи мотивації персоналу в банках набуває особливої актуальності.

Проблема вдосконалення системи мотивації персоналу в банках виникає через ряд причин, серед яких загроза втрати кваліфікованих кадрів, внутрішня нестабільність та зростаюча конкуренція на ринку праці. Така ситуація вимагає від керівництва банків постійного аналізу та вдосконалення методів мотивації персоналу для забезпечення високої продуктивності та задоволеності роботою.

Слово "мотивація" походить від латинського "movere", що означає «рухати». Мотивація - це процес стимулювання себе та інших до діяльності з метою досягнення особистих та організаційних цілей. В Українському академічному тлумачному словнику мотивація визначається як "сукупність мотивів, доказів, які виправдовують що-небудь". Таким чином, мотивація повинна спонукати працівників до дій, які сприяють досягненню їхніх особистих цілей та цілей організації.

Розглянемо таблицю 1.1., яка містить різні підходи до визначення мотивації.

Таблиця 1.1

Формулювання сутності поняття «мотивація» різними вченими

Ф. Тейлор	«Мотивація- процес, за допомогою якого спонукається людина до дії для досягнення певної цілі»
А. Маслоу	«Мотивація - процес виявлення, розвитку, зміцнення та збереження прагнень та цілей людини»
Д. МакКлелланд	«Мотивація – це потреба у досягненні, потреба у владі та потреба у приналежності.»
В. Шатун	«Мотивація – це вид управлінської діяльності, що забезпечує процес спонукання себе й інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.»
Р. Л. Дафт	«Сили, що існують усередині людини або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій.»
О.Є. Кузьмін, О. Г. Мельник	«Вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації.»
О.С. Федонін	«Мотивація – це процес спонукання працівників до ефективної діяльності для досягнення цілей підприємства (через задоволення потреб кожного працівника)»
А.М. Колот	«Мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.»
І. В. Мушкін	«Мотивація – це функція керівництва, що створює у підлеглих стимули до праці з максимальним прибутком для підприємства»
Л. М. Савчук, Н. Ю. Бутенко, А. М. Власова	«Мотивація – це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації»
І. В. Черниш, М. В. Козик	«Мотивація – це стимули, які спонукають людину виконувати певну дію»
Н. С. Носань, Р. В. Коршуков	«Мотивація – це система управлінських впливів на мотиви співробітників, спрямована на максимізацію ефективності певної організації»

Джерело: узагальнено автором на основі [2, 3, 4, 5, 6, 7, 37, 42, 55, 56].

Аналіз поглядів вчених демонструє, що мотивація є складним процесом, що включає в себе спонукання до дії, розвиток прагнень та цілей, ідентифікацію потреб та управління цими чинниками для досягнення особистих та організаційних цілей. Вивчаючи визначення мотивації, запропонованих різними вченими, можна підкреслити відсутність єдиного універсального підходу до розуміння цього складного феномену. Деякі автори фокусуються на процесі мотивації, описуючи його як спонукання до дії (Ф. Тейлор, А. Маслоу, Р. Л. Дафт), виявлення та розвиток

цілей (А. Маслоу), або управлінську діяльність (В. Шатун, О.Є. Кузьмін, О. Г. Мельник). Інші дослідники роблять акцент на сутності мотивації, визначаючи її як сукупність рушійних сил (А.М. Колот), систему стимулів (І. В. Черниш, М. В. Козик) або функцію керівництва (І. В. Мушкін).

Незважаючи на розбіжності в акцентах, у більшості визначень можна виділити спільні моменти такі як: мотивація завжди пов'язана з активацією та спрямуванням поведінки людини; досягнення певних цілей виступає ключовим фактором мотивації; мотивація ґрунтується на потребах та прагненнях людини, які можуть стимулюватися як ззовні, так і зсередини.

Основу мотивації та стимулювання складають поняття "мотив" і "стимул", які хоч і взаємопов'язані, але мають різний зміст. Мотив (від фр. "motif") – це внутрішній поштовх до активності, спрямований на задоволення певних потреб. Коли людина усвідомлює і переживає свої потреби, у неї виникають спонукання до дій, що допомагають задовольнити ці потреби. Стимул (від лат. "stimulus" – загострена палиця для погону тварин) – це зовнішній вплив на людину, групу або організаційну систему, який впливає на процес і результати трудової діяльності. Хоча і "мотив", і "стимул" спонукають нас до дії, вони працюють як дві сторони однієї медалі.

Мотив- це той самий внутрішній вогонь, жага, що змушує нас діяти. Він народжується з наших потреб та бажань, стає двигуном, що штовхає нас вперед до їх реалізації.

Стимул ж виступає в ролі зовнішньої іскри - це може бути нагорода, похвала або навіть страх покарання. Він здатен запалити вже існуючий мотив або направити нашу енергію в певне русло. Уявімо собі автомобіль: мотив - це його потужний двигун, а стимул - ключ запалювання. І хоча ключ запускає машину, сам по собі він не здатен долати кілометри.

Саме тому так важливо, щоб управлінці не просто "заводили" своїх працівників стимулами, а й розпалювали в них внутрішній вогонь - мотив. Коли людина бачить сенс в своїй роботі, відчуває, що її внесок цінний, їй не потрібні постійні зовнішні "батоги та пряники".

Звісно, стимули все ще відіграють важливу роль, особливо на початкових етапах. Проте, справжнього успіху можна досягти лише тоді, коли працівники діють не тому, що їх змушують, а тому що самі цього прагнуть (рис.1.1.).



Рис.1.1. Види стимулювання персоналу на підприємстві

Джерело: сформовано на основі [38, 41, 46, 59].

Виокремлення різних видів мотивації допомагає керівникам краще розуміти потреби та очікування свого персоналу і відповідно налаштовувати стратегії стимулювання. Далі наведено розгляд різних видів мотивації, що відображаються через характер стимулів, спрямованість на результат, відкритість процесу, вид винагороди, персональний підхід, джерела виникнення та використані засоби підприємством (рис.1.2.).



Рис. 1.2. Види мотивації персоналу

Джерело: сформовано на основі [39].

В умовах динамічного розвитку ринку праці та зростання конкуренції за кваліфіковані кадри, ефективна система мотивації персоналу стає ключовим фактором успіху будь-якої організації. Хоча більшість компаній досі фокусуються на традиційних методах, таких як матеріальне та нематеріальне стимулювання, їх ефективність в сучасному бізнес-середовищі поступово знижується.

Матеріальна мотивація, що базується на фінансових стимулах, залишається важливим аспектом кадрової політики. Конкурентоспроможна заробітна плата, системи бонусів та премій, соціальний пакет – все це важливі інструменти залучення та утримання персоналу, особливо в висококонкурентних галузях, таких як банківська справа. Проте, зростання добробуту та зміна цінностей сучасного працівника ставлять під сумнів ефективність виключно фінансових стимулів.

Нематеріальна мотивація, що орієнтована на задоволення соціальних та психологічних потреб працівників, набуває все більшої актуальності. Створення сприятливого психологічного клімату, можливості для професійного зростання та самореалізації, гнучкий графік роботи, визнання досягнень – ці аспекти стають все більш значимими для сучасного працівника.

Однак, слід враховувати, що традиційні моделі мотивації мають ряд обмежень. Зокрема, вони орієнтовані на усереднений портрет працівника та не враховують індивідуальні особливості та потреби. Крім того, відсутність чіткої взаємозв'язку між результатами праці та винагородою, як матеріальною, так і нематеріальною, може призвести до зниження мотивації та продуктивності [12, 35, 45].

Перспективним напрямком розвитку систем мотивації є перехід до індивідуалізованих підходів, які враховують цінності, потреби та очікування кожного працівника. Впровадження гнучких систем оплати праці, розвиток внутрішньої корпоративної культури, створення можливостей для навчання та професійного розвитку - ось далеко не повний перелік заходів, які дозволять підвищити ефективність мотивації персоналу в сучасних реаліях. Нематеріальна заохочення працівників є важливим фактором успішності будь-якої організації. Вона визначається не грошовими виплатами, а внутрішніми мотивами, такими як

потреба в приналежності, визнанні, повазі та самореалізації. Цей вид мотивації може виявитися більш ефективним, ніж матеріальна, оскільки він відображає внутрішні мотиви та цінності працівників [45].

Розглянемо основні види нематеріальної мотивації - соціальну, моральну та психологічну, кожна з яких відображає певні аспекти взаємодії людини з оточуючим середовищем та самореалізації.

Таблиця 1.2

Види нематеріального заохочення

Вид нематеріальної мотивації	Характеристика
Соціальна	Ґрунтується на бажанні людини належати до соціальної групи і бути визнаною нею.
Моральна	Пов'язана з потребою бути вшанованим і визнаним колективом організації як морально схвалена особистість.
Психологічна	Вона ґрунтується на прагненні до самореалізації і значною мірою пов'язана зі створенням внутрішнього задоволення від роботи в цій конкретній організації і з цією конкретною групою людей.

Джерело: сформовано на основі [39].

У підсумку, різні види нематеріальної мотивації впливають на працівників унікальним чином, сприяючи їхньому позитивному ставленню до роботи та підвищенню продуктивності. Соціальна мотивація забезпечує відчуття належності, моральна мотивація спонукає до відповідальної поведінки, а психологічна мотивація підтримує бажання досягнення особистісного розвитку. Розуміння та врахування цих аспектів дозволить ефективно управляти персоналом, створюючи стимулююче робоче середовище та сприяючи досягненню спільних цілей.

Розглянемо основні методи нематеріальної мотивації та їх вплив на підвищення ефективності працівників та збереження їхнього інтересу до професійної діяльності (рис.1.3).



Рис.1.3. Методи нематеріальної мотивації працівників

Джерело: сформовано на основі [39,40,41].

Одним із найпоширеніших методів нематеріальної мотивації є офіційне визнання заслуг працівників. Це може бути виражено через нагородження почесними грамотами, медалями, відзнаками, розміщенням фотографій на дошці пошани та іншими подібними заходами. Ці дії демонструють працівникам, що їхні зусилля та вклад у розвиток компанії визнаються та цінуються.

Ефективне управління персоналом в банківській справі неможливе без продуманої системи мотивації, яка виходить за рамки простої грошової винагороди. Створення середовища, де працівники відчують себе цінними, де їхні зусилля визнаються, а потенціал розвивається, є ключем до формування продуктивної та лояльної команди.

Зміна статусу та розширення повноважень — потужний інструмент нематеріальної мотивації. Підвищення посади, надання вищого розряду або кваліфікаційної категорії свідчать про визнання професійного зростання працівника і мотивують його до подальшого розвитку.

Залучення працівників до управління є не лише методом мотивації, але й способом створення ефективної комунікаційної системи в організації. Надання можливості працівникам вносити пропозиції щодо поліпшення діяльності, участь у прийнятті управлінських рішень, а також створення робочих комітетів та дорадчих груп сприяє підвищенню мотивації та відчуттю причетності до результатів роботи.

Ще одним важливим аспектом нематеріальної мотивації є збагачення змістовності праці та створення умов для творчості. Це може включати надання працівникам можливості виконувати роботу, що відкриває простір для творчої активності, а також призначення їх керівниками проектів з розроблення та впровадження нововведень [45].

Поєднання матеріальних і моральних стимулів у банках - важливий аспект ефективного управління людськими ресурсами. Матеріальні стимули, такі як конкурентоспроможна заробітна плата, бонуси та інші фінансові стимули, дають співробітникам мотив для досягнення своїх цілей. Однак моральні стимули, засновані на визнанні, повазі та професійній моралі, також важливі. У банках це може виражатися в оцінці внеску співробітників у розвиток компанії, їхній участі в соціальних проектах або розвитку етичних норм.

Ефективно комбінуючи ці стимули, банки можуть створювати комплексні програми, що поєднують фінансові стимули із заохоченнями за високі етичні стандарти та внесок у розвиток банку. Такі програми допоможуть підняти моральний дух співробітників, підтримати високі професійні стандарти і зробити

внесок у досягнення цілей структури. Також важливо створити відкрите і прозоре середовище, в якому співробітники відчують себе цінними членами команди і беруть активну участь в ухваленні рішень. Такий підхід буде повністю мотивувати співробітників і призведе до успіху банку.

Програми для поєднання цих стимулів можуть бути різноманітними та індивідуалізованими, оскільки вони мають враховувати специфіку бізнесу та потреби працівників. Наприклад, банк може розробити систему бонусів за досягнення цілей, де окрім фінансової винагороди також передбачено публічне визнання досягнень перед колегами. Крім того, програми професійного розвитку та навчання можуть бути поєднані з можливістю отримання премій за успішне завершення курсів.

Створення програми, що спрямована на професійний розвиток працівників, також може бути важливим елементом мотивації. Банк може надавати фінансування або підтримку для участі працівників у навчальних курсах, семінарах, конференціях та інших подіях, що сприяють їхньому особистому й кар'єрному розвитку. Крім того, пропонування можливостей для внутрішнього переміщення та росту також може збільшити моральну мотивацію працівників, демонструючи їхню цінність для компанії та сприяючи їхній професійній зрілості.

Програми, які дозволяють працівникам обирати та контролювати свій робочий час та умови праці, також можуть бути ефективними як моральні стимули. До них відносяться дистанційна робота, гнучкий графік роботи та відпустки на власний розсуд. Надання працівникам більшого контролю над своїм робочим часом може підвищити їхню задоволеність роботою та мотивацію до досягнення результатів.

Ефективна система мотивації персоналу є ключовим фактором успішної діяльності банківських установ в умовах сучасного динамічного ринку. Комплексний, гнучкий та орієнтований на розвиток персоналу підхід до мотивації дозволить банкам залучати та утримувати найкращі кадри, підвищувати продуктивність праці та зміцнювати свою конкурентоспроможність.

Вивчення сутності та особливостей змістових теорій праці є важливим для

розвитку організаційного менеджменту та підвищення ефективності управління персоналом. Змістові теорії праці, як важливий аспект теорії мотивації, досліджують, які чинники стимулюють працівників до високої продуктивності та задоволеності роботою. Вони аналізують причини мотивації працівників та визначають, які потреби та цінності впливають на їхню поведінку на робочому місці. Сутність цих теорій полягає у вивченні та аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають людей до дії та досягнення цілей в організаційному середовищі.

Протягом багатьох років численні психологи, соціологи, економісти та інші фахівці досліджували теорії мотивації. Їхні дослідження сприяли розвитку різноманітних підходів до розуміння та застосування теорій мотивації у практиці управління та організаційного розвитку. Серед найвідоміших змістових теорій мотивації виділяють:

- теорію ієрархії потреб А. Маслоу;
- теорію набутих потреб Д. МакКлеланда;
- теорію мотиваційної гігієни Ф. Герцберга;
- теорію потреб К. Альдерфера. [39].

Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу є однією з основних теорій у сфері мотивації працівників. Ця теорія встановлює п'ять рівнів потреб людини, які представлені у вигляді ієрархії, починаючи від фізіологічних потреб та закінчуючи потребою у самореалізації [5].

Потреби задовольняються послідовно, починаючи з фізіологічних потреб і закінчуючи потребами в самореалізації. Щоб мотивувати працівників, керівник повинен сприяти задоволенню їхніх потреб, включаючи базові і потреби у безпеці, а також потреби в належності, повазі і самореалізації. Це може бути досягнуто через створення сприятливої атмосфери в організації, підтримку формування неформальних груп, делегування додаткових повноважень, організацію навчальних курсів та пошук можливостей для задоволення вищих потреб працівників поза робочим місцем.

У контексті управління мотивацією персоналу на підприємстві, теорія Маслоу

може використовуватися для стимулювання працівників та задоволення їхніх потреб, що в свою чергу може сприяти підвищенню продуктивності та задоволеності працівників.

Розглянемо кожен рівень ієрархії та його роль у мотивації персоналу (рис.1.4.): Фізіологічні потреби (найнижчий рівень потреб) необхідні для виживання. До них належать потреби в їжі, воді, захисті, відпочинку та сексуальні потреби.

Рис.1.4. Рівні ієрархії А. Маслоу

Джерело: сформовано на основі [5].

Потреби безпеки включають бажання бути захищеним від фізичних і психологічних небезпек у навколишньому середовищі та необхідність бути впевненим, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому (наприклад, отримати страховку або знайти стабільну роботу з хорошими перспективами виходу на пенсію).

Соціальні потреби (потреба в приналежності, дружбі, любові) включають відчуття приналежності до чогось або когось і потребу в підтримці. Потреба в повазі включає прагнення до особистих досягнень, компетентності, поваги та схвалення з боку інших. Потреба у самовираженні та самореалізації - бажання реалізувати свій потенціал і розвиватися як особистість.

Згідно з теорією Маслоу, люди прагнуть задовольнити свої потреби по черзі, починаючи з найнижчого рівня. Тільки після того, як потреби нижчого рівня будуть задоволені, людина буде прагнути до задоволення потреб вищого рівня.

Незважаючи на те, що теорія Маслоу має свої обмеження та критику, вона



залишається корисним інструментом для розуміння людської природи та мотивації. Вивчення і застосування цієї теорії може допомогти як в особистому, так і в професійному розвитку, допомагаючи краще розуміти себе та інших, а також створюючи умови для досягнення вищих рівнів самореалізації та особистісного зростання.

Одним із значних внесків у теорію мотивації стала робота американського психолога Девіда МакКлелланда. Він висунув теорію, яка стверджує, що в основі мотивації людини до високопродуктивної праці лежить задоволення трьох потреб [3, 6]:

1. Потреба причетності (співучасті)
2. Потреба успіху (досягнення)
3. Потреба влади

Важливо зазначити, що ці потреби не розміщені ієрархічно, тобто не існує чіткої послідовності їх важливості. У кожної людини одна з потреб може бути більш вираженою, ніж інші, що впливає на її поведінку та мотиви.

Потреба причетності виражається у прагненні людини до дружби, прийняття, відчуття приналежності до групи. Люди з високою потребою причетності цінують спілкування, підтримку з боку колег і друзів. Для них важливо бути частиною команди, відповідати очікуванням інших. Керівники, які розуміють цю потребу, можуть мотивувати таких людей, створюючи атмосферу спілкування, підтримки та залучаючи їх до групової роботи.

Потреба успіху проявляється у бажанні людини досягти поставлених цілей, перевершити себе. Люди з цією потребою люблять ризикувати, впевнені в собі, прагнуть до відповідальності. Їм важливо отримувати зворотний зв'язок, визнання своїх досягнень. Для них підходить робота з елементами виклику, де можна самостійно ставити цілі, приймати рішення та нести відповідальність за результат.

Потреба влади виражається у бажанні впливати на інших людей, контролювати ситуацію. Люди з цією потребою прагнуть до лідерства, енергійні, впевнені в собі. Їх можна поділити на дві групи:

Для успішного менеджера важливо розуміти та використовувати всі три типи потреб. Знання про те, яка потреба домінує у певної людини, може допомогти керівнику правильно мотивувати її, даючи їй завдання, відповідальність та визнання, які відповідають її потребам.

Теорія потреб Девіда МакКлелланда є важливим інструментом для розуміння мотивації та поведінки індивідів у різних контекстах, зокрема в організаційному середовищі. Вона відображає тривалі прагнення людини до досягнення, влади та приналежності як ключових факторів, що впливають на її розвиток і дії. Її практичне значення полягає в тому, що вона може допомогти керівникам, педагогам та іншим людям, які працюють з людьми, мотивувати їх до більш високої продуктивності, створюючи умови для задоволення їхніх потреб [3].

Дослідження, здійснені на основі цієї теорії, вказують на те, що врахування мотиваційних факторів допомагає підвищити ефективність управління персоналом, сприяє формуванню ефективних команд та забезпечує стимулюючу робочу атмосферу. Розуміння потреб кожного працівника дозволяє керівникам вчасно реагувати на їхні очікування та надихати на досягнення високих результатів.

Двофакторна теорія мотивації Герцберга була розроблена в 1959 році Фредеріком Герцбергом та його колегами – їх метою було визначити, чому люди задоволені або незадоволені своєю роботою, а також виявити причини, які підвищують або знижують продуктивність праці.

Теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга є важливим інструментом для розуміння та управління мотивацією працівників у сучасних організаціях. Ця теорія розрізняє дві основні категорії факторів: фактори гігієни, які відповідають за створення базових умов праці, і фактори мотивації, що сприяють самореалізації та досягненням.

Фактори задоволення, які Герцберг визначив як мотиватори, пов'язані з самим характером роботи. Вони включають в себе визнання, досягнення, відповідальність, можливості для професійного зростання та розвитку. Задоволення цими факторами приводить до підвищеної мотивації працівників, бажання досягнення кращих результатів та самореалізації. Реалізація цих мотиваторів може відчутно підвищити ефективність та продуктивність робочого колективу.

Навпаки, фактори незадоволення, або гігієнічні фактори, відносяться до умов праці та організаційних аспектів роботи, таких як заробітна плата, робоче середовище, стосунки з керівництвом та колегами. Хоча вони не призводять безпосередньо до підвищення мотивації, їх відсутність може спричиняти незадоволення серед працівників та підірвати їхню продуктивність. Тому важливо забезпечити належні умови праці, щоб уникнути незадоволення та зберегти високий рівень мотивації.

Таблиця 1.3

Гігієнічні та мотивуючі фактори

Мотивуючі фактори	Гігієнічні фактори
Досягнення: відчуття успіху від виконання завдань, досягнення цілей, подолання викликів.	Умови праці: комфортне робоче місце, безпека, ергономіка.
Визнання: похвала від керівника, колег, публічне визнання, нагороди.	Заробітна плата: справедлива, конкурентоспроможна оплата праці.
Робота: цікава, змістовна робота, що відповідає навичкам та інтересам.	Відносини з керівником: підтримка, довіра, повага з боку керівника.

Відповідальність: делегування повноважень, прийняття рішу, відчуття власної ваги.	Відносини з колегами: дружня атмосфера, командний дух, взаємодопомога.
Кар'єрний ріст: можливості для розвитку, навчання, просування по службі.	Політика компанії: чітка, справедлива політика, прозорі правила.

Джерело: сформовано на основі [39, 41].

Розуміння двофакторної теорії мотивації Герцберга дозволяє керівникам і менеджерам не лише виправити проблеми незадоволення на робочому місці, а й активно стимулювати працівників до досягнення великих результатів. Шлях до задоволення та продуктивності полягає в поєднанні ефективних мотиваторів з належними умовами праці, що створює сприятливу атмосферу для досягнення успіху як для працівників, так і для організації в цілому.

Американський психолог Клейтон Альдерфер, відхилившись від традиційної п'ятирівневої моделі потреб Маслоу, запропонував концепцію трьох основних груп потреб, які він назвав ERG: потреби існування, соціальні потреби та потреби в зростанні.

За теорією ERG, існують три основні групи потреб: існування, соціальні зв'язки та зростання. Ці категорії відображають фізіологічні, соціальні та потреби в самореалізації, відповідно. Навіть якщо Маслоу стверджував про ієрархічний характер потреб, де задоволення вищих потреб може відбуватися лише після задоволення нижчих, Альдерфер вводить ідею, що цей процес може відбуватися у двох напрямках. Це означає, що індивідуальні характеристики та життєва ситуація можуть призводити до актуалізації будь-якої з цих потреб незалежно від стану інших. Таким чином, концепція ERG визначає сукупність потреб як континуум, де кожна потреба має свою вагомість і може активізуватися відповідно до умов і обставин (рис.1.5.)

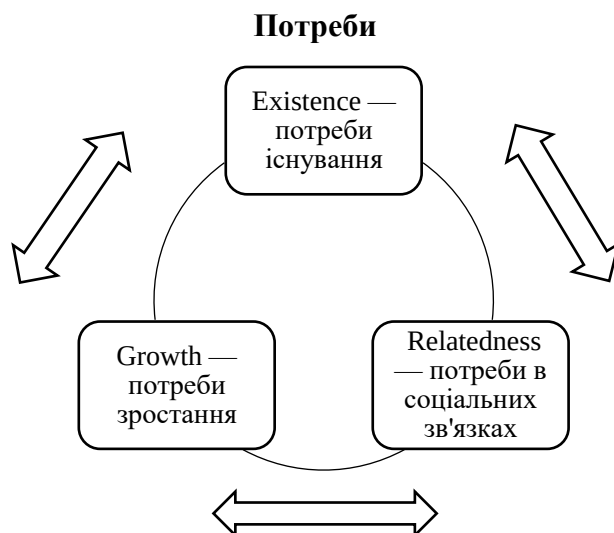


Рис.1.5. Схема теорії Клейтона Альдерфера

Джерело: сформовано на основі [39, 41, 59].

Переваги моделі ERG полягають у тому, що вона пропонує більш гнучкий підхід до розуміння мотивації порівняно з класичною моделлю Маслоу. Перш за все, модель ERG дозволяє уникнути строгої ієрархічності потреб, враховуючи, що різні потреби можуть бути активними одночасно і не обов'язково розвиватися від нижчих до вищих рівнів. Це відображає складнішу реальність мотиваційного процесу та забезпечує більш точне розуміння мотивації особистості. Однак, модель ERG також має свої недоліки. По-перше, гнучкий характер класифікації потреб може ускладнити їхнє вивчення та аналіз, особливо у випадку великої кількості факторів, що впливають на мотивацію. Також, ця модель не надає чіткого відображення ієрархії потреб, що може бути важливим для розуміння та прогнозування мотиваційних процесів.

Модель, розроблена Клейтоном Альдерфером, представляє собою важливий крок у напрямку розуміння мотиваційних процесів у людини. Її гнучкий підхід до класифікації потреб та розуміння взаємозв'язку між ними дозволяє краще відтворити складні реалії мотиваційного процесу. Переваги моделі ERG включають її спроможність відобразити одночасну активність різних потреб та її застосовність у практиці управління та організаційного розвитку.

1.2. Особливості мотивації персоналу в банківській сфері

Банківський сектор є однією з ключових складових економіки будь-якої країни, забезпечуючи стабільність фінансової системи та сприяючи економічному зростанню. Важливим аспектом ефективного управління банком є мотивація персоналу. Мотивовані працівники забезпечують високу ефективність, інноваційність та стійкість в умовах постійних змін у банківській галузі.

Унікальною особливістю банків є те, що людські ресурси є критично важливими для конкурентоспроможності. У той час як фінансові та інформаційні ресурси можуть забезпечити лише тимчасові переваги, людські ресурси залишаються основним чинником довготривалого успіху. Для ефективної роботи банки потребують правильно підібраних працівників, які є відповідальними, прагнуть до самореалізації та здатні ефективно взаємодіяти з колегами і клієнтами.

Особливості мотивації персоналу в банківському секторі зумовлені специфікою банківських установ. Сюди можна віднести високий рівень відповідальності працівників, ризик професійного вигорання, постійне спілкування з клієнтами та необхідність дотримання високих стандартів обслуговування [28, 36, 52].

Працівники банків, особливо ті, хто має прямий контакт із клієнтами, несуть значну відповідальність за безпеку та конфіденційність фінансових даних клієнтів. Це може бути потужним мотиваційним фактором, оскільки працівники усвідомлюють важливість своєї ролі у забезпеченні довіри клієнтів і стабільності банку.

Персонал банку, виконуючи різноманітні фінансові операції та надаючи консультації, потребує не лише професійних навичок, але й уміння ефективно спілкуватися та вирішувати конфлікти. Банки можуть мотивувати своїх працівників, надаючи їм можливості для професійного розвитку у сфері комунікацій та взаємодії з клієнтами.

Високі стандарти обслуговування є критичними для задоволення потреб клієнтів і забезпечення їх лояльності. Це включає швидке та ефективне вирішення

проблем клієнтів, надання компетентних консультацій та надійне здійснення фінансових операцій. Банки можуть мотивувати персонал, встановлюючи конкретні показники обслуговування та впроваджуючи системи преміювання за досягнення цих показників.

Підвищене психологічне та емоційне навантаження є характерною рисою роботи в банківському секторі. Постійний вплив високих вимог може призвести до хронічної втоми, емоційних розладів і професійного вигорання. Тому важливо, щоб банки надавали своїм працівникам системи підтримки здоров'я та добре організовані програми розвитку і відпочинку.

Основні аспекти мотивації працівників включають високий рівень відповідальності, ризик вигорання, постійне спілкування з клієнтами та необхідність дотримання високих стандартів обслуговування. Для досягнення успіху банки повинні підтримувати свій персонал, забезпечувати можливості для розвитку та створювати стимули за досягнення високих результатів у роботі з клієнтами. Ефективна мотивація персоналу допомагає підтримувати високу якість обслуговування, підвищує лояльність клієнтів та сприяє успішності банку в цілому [12, 35].

Перш за все, необхідно пам'ятати, що банківський сектор є висококонкурентним. У постійній боротьбі за клієнтів і частку ринку важлива команда фахівців, готових працювати на результат. Тому мотивація персоналу в банківській сфері вимагає комплексного підходу, який враховує різні аспекти (рис.1.6.).

Фінансові стимули, включаючи зарплату, бонусні винагороди та премії за досягнення цілей, є основою системи мотивації в банку. Висока зарплата та конкурентоспроможні фінансові умови привертають та утримують талановитих фахівців. Проте, важливо пам'ятати, що фінансові стимули не єдиний фактор мотивації і не завжди забезпечують стійку мотивацію персоналу.

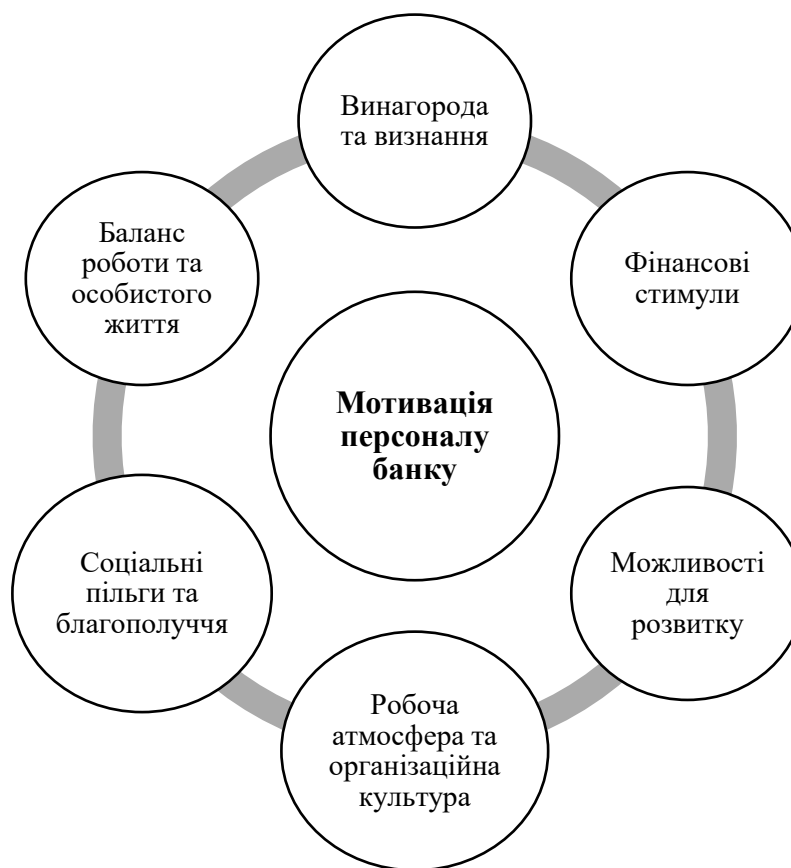


Рис. 1.6. Фактори мотивації персоналу банку

Джерело: сформовано на основі [57, 59, 61].

Банківські працівники цінують можливості для професійного росту та розвитку своїх навичок. Компанії мають інвестувати у навчання, тренінги та програми розвитку, що дозволяє співробітникам вдосконалювати свої навички та зростати в кар'єрі. Працівники, які бачать можливість для особистого розвитку, відчувають себе більш задоволеними від своєї роботи та більш залученими до досягнення цілей банку.

Культура організації та робоча атмосфера грають важливу роль у мотивації персоналу. Гнучкість, взаємоповага та підтримка у команді сприяють підвищенню продуктивності та творчому підходу до роботи. Організації, де працівники відчуваються цінними членами команди та мають можливість вільно висловлювати свої думки та ідеї, зазвичай досягають кращих результатів.

Додаткові соціальні пільги, такі як медичне страхування, відпустки та програми

підтримки здоров'я, сприяють створенню сприятливого середовища для працівників. Забезпечення їхнього благополуччя зменшує стрес та підвищує задоволення від роботи.

Відзначення досягнень та внеску працівників у розвиток банку є важливою частиною системи мотивації. Похвальні слова, нагороди та можливість взяти участь у церемоніях нагородження стимулюють працівників до подальших досягнень.

Баланс між роботою та особистим життям є важливим для забезпечення здорового розвитку працівників та підвищення їхньої продуктивності. Гнучкий графік роботи та можливості для відпочинку дозволяють співробітникам зберігати баланс між роботою та особистими потребами.

Фінансові стимули, можливості для професійного росту, комфортна робоча атмосфера та соціальні пільги створюють умови для задоволення працівників, підвищення їхньої продуктивності та залучення до досягнення спільних цілей банку. Комплексний підхід до мотивації, який враховує потреби та індивідуальність кожного співробітника, є важливим для успішного функціонування банківських установ.

Мотивація персоналу в банківській сфері є критично важливим аспектом ефективного управління (рис.1.7.). Успішний банк потребує не лише технологічних інновацій та стратегічного керівництва, але й високо мотивованого персоналу, який здатний досягати цілей компанії та надавати високоякісні послуги клієнтам. Існує безліч методів мотивації персоналу в банку, які можуть бути успішно застосовані для стимулювання працівників та досягнення високої продуктивності. [36, 39, 47, 59]

Адміністративні методи мотивації персоналу базуються на ієрархії управління та праві керівництва вимагати від підлеглих дотримання правил трудової діяльності та виконання вимог організації. Найпоширенішим з цих методів є покарання за порушення правил або невиконання вимог.

Приклади використання в банківській сфері:

— Надання дисциплінарних зауважень або покарань за порушення робочого розпорядку.

- Встановлення ієрархічних структур та вимог до їх дотримання.

- Адміністративне контролювання робочих процесів та виконання завдань.

Економічні методи ґрунтуються на використанні економічних стимулів та матеріального стимулювання працівників. Найпоширенішими з них є грошові виплати за досягнення певних цілей, індивідуальні доплати, спеціальні винагороди для стимулювання здорового способу життя тощо.

Приклади використання в банку:

- Грошові премії за досягнення продажних цілей або збільшення обсягів операцій.

- Індивідуальні бонуси за виконання певних завдань або досягнення результатів.

- Спеціальні винагороди за відмову від поганих звичок, таких як куріння, або за активну участь у програмах з підвищення кваліфікації.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних та психологічних стимулів до праці. Вони впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок та внутрішню потребу людини.

Приклади використання в банківській сфері:

- Створення позитивного робочого середовища та корпоративної культури.

- Усна подяка та визнання з боку керівництва за досягнення успіхів.

- Забезпечення можливостей для особистого та професійного розвитку працівників через корпоративне навчання, стажування та інші форми підвищення кваліфікації.

Фінансове стимулювання, тісно пов'язане з результатами роботи, є потужним мотиватором для працівників банківської сфери. Однак важливо знайти баланс у частоті виплат. Рідкісні бонуси втрачають свою цінність як частина реального доходу, тоді як занадто часті перестають мотивувати і сприймаються як частина базової зарплати.



Рис.1.7. Методи мотивації персоналу банку

Джерело: сформовано на основі [36].

Щоб забезпечити продуктивну працю працівників у банківській установі, необхідно створити ефективну систему мотивації, враховуючи особливості їх роботи. Оплата праці є ключовим чинником мотивації, проте існують різні види матеріального заохочення.

Сучасний ринок праці диктує нові правила. Окрім конкурентної зарплати, кваліфіковані фахівці шукають роботодавців, які пропонують гідний соціальний пакет. Банківська сфера, як одна з найпрестижніших і найдинамічніших, не може ігнорувати цю тенденцію. Соціальний пакет - це винагорода нефінансового

характеру за працю, яку роботодавець надає понад встановлені законодавством норми (табл.1.4.).

Таблиця 1.4

Матеріальні заохочення працівників банку

Складова матеріального заохочення	Характеристика	Переваги	Недоліки
Фіксована заробітна плата	Гарантований щомісячний платіж, що визначається посадою, кваліфікацією та досвідом працівника, з урахуванням ринкових умов та політики банку.	Стабільність, можливість планувати бюджет, відчуття впевненості.	Не завжди прямо залежить від індивідуальних результатів роботи.
Бонуси	Додаткова виплата за виконання KPI, досягнення поставлених цілей або успішне завершення проектів, що стимулює продуктивність та командну роботу.	Мотивація до кращої роботи, можливість отримати додатковий дохід, визнання успіхів.	Не гарантовані, залежать від результатів роботи, можуть мати чітко визначені критерії нарахування.
Премії	Виплата за особливі досягнення, видатні результати або значний внесок у розвиток банку, що відзначає виняткову ініціативу та відданість справі.	Визнання заслуг, стимулювання до нових досягнень, підвищення лояльності.	Нечасті, залежать від рішення керівництва, можуть мати чітко визначені критерії нарахування.
Відсоток від продажів	Пряма залежність доходу від результатів роботи, що стимулює активні продажі та ініціативу.	Висока мотивація, можливість отримати значний дохід, прямий зв'язок між зусиллями та винагородою.	Нестабільність доходу, залежність від ринкових умов та попиту на послуги.
Соціальні пакети	Комплекс додаткових благ, що включає медичне страхування, страхування життя, оплату або часткову компенсацію харчування, мобільного зв'язку, транспорту, що свідчить про турботу про добробут працівників.	Додаткова соціальна гарантія, відчуття турботи з боку роботодавця, зменшення витрат працівників, підвищення лояльності.	Збільшують витрати роботодавця, можуть мати обмежений спектр або варіативність.
Матеріальна допомога	Виплата у форс-мажорних обставинах (стихійні лиха, пожежі, тяжкі захворювання), що дає відчуття підтримки з боку банку, підкреслюючи цінність людського капіталу.	Додаткова соціальна гарантія, підтримка працівників у складних життєвих ситуаціях, підвищення лояльності та мотивації.	Збільшують витрати роботодавця, можуть мати чітко визначені критерії та обмеження.

Джерело: сформовано на основі [36, 39].

По-перше, програми соціального забезпечення можуть включати медичне страхування. Це означає, що банки можуть покривати або співфінансувати вартість медичних послуг для своїх працівників. Це може включати стандартні медичні огляди та лікування, а також більш комплексні програми, такі як страхування від нещасних випадків та хронічних захворювань.

Крім того, різні пенсійні схеми часто включаються в соціальні пакети. Банки можуть запропонувати своїм працівникам можливість робити внески до пенсійного фонду через спеціальні пенсійні програми або шляхом створення спільного фонду з роботодавцем.

Різні схеми компенсацій та пільг також є невід'ємною частиною соціальних пакетів. Вони можуть включати відшкодування витрат на освіту, відпустки, фінансову допомогу у складних життєвих обставинах та інші види підтримки, спрямовані на полегшення життя працівників та їхніх сімей.

Соціальні пакети можуть також включати програми та ініціативи компанії, спрямовані на підтримку розвитку працівників. Це можуть бути можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання, корпоративні тренінги та семінари, а також інші види підтримки, спрямовані на підвищення кваліфікації та компетенцій працівників.

Загалом, соціальний пакет банку відіграє важливу роль у створенні сприятливого середовища для працівників. Він не тільки допомагає залучати та утримувати талановитих співробітників, але й сприяє їхньому зростанню, розвитку та задоволеності роботою. Прихильність до ефективного соціального пакету може стати запорукою успіху банку в сучасному конкурентному бізнес-середовищі.

Успішна банківська діяльність залежить не лише від кваліфікації персоналу, маркетингових стратегій та економічної ситуації. Важливу роль відіграють умови праці, адже саме вони впливають на мотивацію, продуктивність, лояльність та загальне самопочуття працівників. Основні фактори, що впливають на умови праці, включають наступні:

1. Гігієнічні умови

Гігієнічні та здорові умови праці включають такі елементи, як освітлення,

температура, пил і вологість. Недостатнє освітлення та невідповідна температура впливають на концентрацію та продуктивність працівників. У банківському середовищі, де працівники проводять довгі години за комп'ютерами і виконують чутливі завдання, достатнє освітлення і комфортна температура є важливими для ефективної роботи. Крім того, забруднене повітря та низька вологість можуть зашкодити здоров'ю працівників, збільшити кількість невиходів на роботу через хворобу та негативно вплинути на робочий процес і обслуговування клієнтів.

2. Соціальні та психологічні умови

Соціальні та психологічні умови праці також важливі для банківської діяльності. Темп роботи, фізична втома, монотонність праці, нервово-психологічне напруження можуть впливати на емоційний стан і моральне самопочуття працівників. Швидкий темп роботи і постійний стрес можуть призвести до втоми і зниження продуктивності. Організація робочого місця і можливість перерв важливі для того, щоб працівники були енергійними і зосередженими на виконанні важливих завдань. Ці аспекти мають безпосередній вплив на якість обслуговування клієнтів та здоров'я працівників.

3. Естетичні умови

Естетичні елементи, такі як дизайн інтер'єру банку, також є важливими. Меблі, кольорова гама та ландшафтний дизайн можуть створити приємну та комфортну атмосферу як для працівників, так і для клієнтів. Добре продумані інтер'єри можуть покращити настрій співробітників і створити привабливе робоче середовище для клієнтів [39].

Ефективна мотивація персоналу допомагає підтримувати високу якість обслуговування, підвищує лояльність клієнтів і сприяє загальному успіху банку. Банківський сектор є висококонкурентним, тому мотивація персоналу вимагає комплексного підходу, який враховує різні аспекти для досягнення найкращих результатів.

У банківському секторі мотивація працівників відіграє вирішальну роль у досягненні стратегічних цілей та забезпеченні успіху банку. Розуміння процесу мотивації є ключовим для керівництва банку, оскільки воно може ефективно

заохочувати та підтримувати продуктивність працівників.

Етапи процесу мотивації в банках починаються з виникнення потреби, а бажання працівника досягти успіху в кар'єрі або особисті амбіції, такі як фінансова безпека, визначають поступальний шлях мотивації (табл.1.5.). Пошук шляхів задоволення потреб включає участь у програмах заохочення та розвитку, а також бажання отримати винагороду за високі результати роботи.

Таблиця 1.5

Стадії мотивації персоналу банку

Стадія	Опис
1. Виникнення потреби	Особисті потреби працівників, такі як фінансова стабільність, розвиток кар'єри та визнання, визначають початок процесу мотивації.
2. Пошук способів задоволення потреби	Працівники шукають шляхи задоволення своїх потреб через участь у програмах стимулювання, навчання та розвитку, а також отримання відзнак та премій.
3. Визначення цілей	Працівники формулюють конкретні цілі, такі як підвищення продуктивності, підвищення рівня кваліфікації або досягнення нових висот у кар'єрному зростанні.
4. Виконання конкретних дій	Працівники приймають конкретні кроки для досягнення поставлених цілей, використовуючи свої знання, навички та ресурси.
5. Отримання винагороди	Винагорода за досягнення цілей може бути виражена у вигляді фінансових премій, премій за високі показники роботи або інших видів визнання з боку керівництва.
6. Відчуття задоволення потреби	Працівники переживають задоволення від досягненого результату та можуть продовжувати свою діяльність з новим ентузіазмом або формувати нові цілі для подальшого розвитку.

Джерело: сформовано на основі [39 ,40 ,41, 60, 61].

Постановка конкретних цілей у банківському секторі передбачає досягнення певних показників ефективності та підвищення кваліфікації. Реалізація дій вимагає ефективного використання ресурсів та навичок. Винагорода за реалізацію цілей виражається у фінансових бонусах та визнанні керівництва.

Заключним етапом є задоволення від досягнутих результатів і забезпечення безперервного розвитку працівників. Розуміючи та ефективно використовуючи ці етапи, банки можуть підтримувати мотивацію працівників на високому рівні та здійснювати успішну діяльність у сучасному банківському середовищі.

Українським банкам потрібно не лише виважено та раціонально структурувати операції, але й забезпечити максимальну ефективність роботи співробітників банку

в заданому напрямку. Важливо пам'ятати, що робота в банку є колективною, і результати окремих співробітників складаються в загальну картину. Тому кожного співробітника потрібно мотивувати розумінням того, що від його власного успіху і майбутньої стабільності залежить фінансовий стан банку, його клієнтів і його імідж. Чим ефективніше працюватиме персонал, тим більш чуйними будуть клієнти і тим більше довіри вони матимуть до банку в цілому. Це призведе до розширення клієнтської бази та фінансового зростання, яке, за правильного керівництва, має бути відчутним для співробітників.

Необхідно також враховувати, що співробітники мають різний вік, рівень освіти, професії, звички та інтереси. Тому важливо провести опитування, щоб оцінити потенціал кожного працівника. Слід також пам'ятати, що розмір заробітної плати повинен відповідати професійним обов'язкам і відповідальності, покладеним на працівника. Соціальні пакети, такі як регулярні премії, довгострокові бонуси та опціони, медичне страхування, службовий автомобіль, професійне навчання тощо, також відіграють важливу роль. [28, 39, 52]

Правила ефективної мотивації працівників банківського сектору:

- Мотивація виникає тоді, коли підлеглі відчувають, що їхній внесок у виконання роботи визнається і що вони перебувають у сприятливому становищі;
- Неочікувані, непередбачувані та нерегулярні стимули є більш мотивуючими, ніж передбачувані;
- Позитивні стимули є більш ефективними, ніж негативні;
- Стимули повинні бути невідкладними, що виражається в негайній і справедливій реакції на дії працівника. [36]

Узагальнюючи, ефективна діяльність банку безпосередньо залежить від професійних компетенцій його працівників. Щоб досягти високого рівня мотивації співробітників, необхідно застосовувати різні методи та форми мотивації та збалансувати їх, враховуючи потреби працівника та цілі організації. Мотивація персоналу банку є ключовим чинником підвищення ефективності його функціонування та конкурентоспроможності. При цьому слід враховувати специфіку банківської діяльності, яка пов'язана з колективним характером праці,

ризиками та високим рівнем відповідальності. Навчання працівників, їх участь у тренінгах та обміні досвідом відіграють важливу роль у підвищенні рівня знань та кваліфікації, що безпосередньо впливає на успішність діяльності банку. Таким чином, успіх банку в значній мірі залежить від мудрості керівництва та прийнятих ним рішень, оскільки їх особистий внесок є однією з ключових складових мотивації персоналу.

1.3. Система показників оцінки мотивації персоналу

В умовах сучасних економічних реалій, що характеризуються високою динамікою, ефективне управління людським капіталом набуває статусу ключового фактору успішного функціонування та розвитку будь-якої організації. Одним з найважливіших аспектів управління персоналом є розробка та впровадження дієвої системи мотивації, спрямованої на активізацію трудового потенціалу працівників та підвищення їх продуктивності.

Об'єктивна оцінка ефективності мотиваційних заходів є невід'ємною складовою процесу управління мотивацією. Для цього використовується «система показників оцінки мотивації персоналу», яка являє собою комплексний інструмент, що дозволяє провести кількісний та якісний аналіз стану мотивації в організації (табл. 1.6).

Ефективне управління мотивацією персоналу вже не розглядається як конкурентна перевага, а є критичним фактором успіху для організацій, що прагнуть досягти високих результатів у динамічному середовищі сучасної економіки. Система показників оцінки мотивації персоналу, будучи інструментом комплексного аналізу, надає керівництву об'єктивну картину стану мотивації, розкриваючи її взаємозв'язок з ключовими аспектами діяльності організації.

Використання даної системи дозволяє не тільки оцінити ефективність вже впроваджених мотиваційних заходів, але й стає міцним фундаментом для прийняття стратегічно важливих рішень в галузі управління людським капіталом.

Таблиця 1.6

Групи показників оцінки мотивації персоналу

1. Продуктивність праці:	<i>Продуктивність праці</i> вимірюється відношенням прибутку чи виробленої продукції та/або послуг до затрат праці (середньооблікової чисельності персоналу).
	Динаміка продуктивності праці: відображає зміну обсягу продажів на одного працівника за певний період (місяць, квартал, рік) та дозволяє оцінити ефективність мотиваційних заходів у часі.
	Обсяг продажів на одного вимірюється у фізичних одиницях або у вартісному вираженні та демонструє безпосередній внесок кожного працівника у кінцевий результат.
2. Виконання завдань та досягнення цілей:	Частка працівників, які перевиконують план: відображає рівень ініціативності та прагнення досягати кращих результатів.
	Кількість успішно реалізованих проектів/ініціатив: демонструє здатність працівників працювати в команді та досягати спільних цілей.
	Відсоток виконання планових завдань: відображає ступінь досягнення поставлених цілей у порівнянні з запланованими показниками.
3. Матеріальна винагорода та умови праці:	Динаміка заробітної плати: відображає зміну рівня оплати праці за певний період та демонструє готовність компанії винагороджувати працівників за їх успіхи.
	Середній рівень заробітної плати: аналізується у порівнянні з ринковими показниками та конкурентами.
	Задоволеність рівнем оплати праці: визначається за допомогою опитувань працівників.
	Задоволеність умовами праці: враховує такі аспекти, як безпека, комфорт, ергономіка робочого місця тощо.
4. Задоволеність роботою та лояльність:	Загальний рівень задоволеності роботою: визначається шляхом опитувань та анкетувань, які охоплюють різні аспекти роботи в компанії.
	Рівень лояльності працівників: відображає їхню готовність рекомендувати компанію як місце роботи та прагнення залишитися в ній на тривалий період.
	Коефіцієнт плинності кадрів: відображає частку працівників, які залишили компанію за певний період, і є одним з найбільш наочних показників ефективності мотиваційної системи.
5. Професійний розвиток та можливості для кар'єрного зростання:	Частка працівників, які пройшли навчання або підвищили свою кваліфікацію: відображає доступність та ефективність програм навчання.
	Задоволеність можливостями для професійного розвитку та кар'єрного зростання: визначається за допомогою опитувань працівників.
	Кількість навчальних заходів та програм підвищення кваліфікації: демонструє інвестиції компанії у розвиток своїх працівників.
6. Організаційна культура та внутрішній клімат:	Інноваційна активність: відображає рівень залученості працівників у процеси вдосконалення та розвитку компанії.
	Рівень корпоративної культури: вимірюється за допомогою опитувань працівників, які включають питання про їхнє сприйняття корпоративних цінностей, місії та візії компанії.
	Рівень допомоги та підтримки з боку колег та керівництва: формує позитивну атмосферу в колективі та сприяє продуктивній роботі.

Джерело: сформовано на основі [39, 40, 41, 42, 43, 46, 48, 59, 60, 61, 62].

Основними показниками мотивації є продуктивність праці, відсоток виконання планових завдань та середній рівень заробітної плати. Продуктивність праці - це ключовий фактор, який визначає ефективність будь-якої економіки та підприємства. Це показник, який вимірює, скільки продукції або об'єму роботи може бути виконано за певний період часу. Висока продуктивність праці є ознакою прогресивного розвитку, а її зростання є прямим шляхом до економічного зростання.

На продуктивність праці впливають численні фактори, як внутрішні, так і зовнішні. Внутрішні фактори стосуються безпосередньо робочого процесу. Це може бути рівень кваліфікації працівників, впровадження нових технологій та механізації виробництва, а також ефективність організації праці. Зовнішні фактори включають економічні умови, доступність ресурсів, інфраструктуру та інші зовнішні обставини.

Формула продуктивності праці:

$$ПП = \frac{ЧД}{СОЧ}$$

(1.1)

СОЧ – середньооблікова чисельність працівників
ЧД-чистий дохід

Продуктивність праці є ключовим фактором, який визначає успішність діяльності підприємств та економіки в цілому. Розуміння факторів, що впливають на продуктивність, та застосування ефективних методів її обчислення дає змогу підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити витрати, збільшити прибуток та покращити конкурентоспроможність підприємства [39, 40].

Відсоток виконання планових завдань є важливим показником ефективності роботи. Його можна розрахувати за формулою:

$$\text{Відсоток виконання} = \frac{\text{Фактичний обсяг виконаної роботи}}{\text{Плановий обсяг роботи}} * 100 \quad (1.2)$$

Цей показник допомагає оцінити, наскільки близько до планованого обсягу виконано завдання. Якщо відсоток виконання високий, це може свідчити про

ефективне управління та продуктивність. Низький відсоток може вказувати на проблеми з організацією роботи або неефективне використання ресурсів.

Ці два показники тісно взаємопов'язані. Висока продуктивність праці на пряму сприяє високому відсотку виконання планових завдань. Якщо працівники працюють ефективно та з високою продуктивністю, то підприємство з більшою ймовірністю досягне поставлених цілей та виконає план. Навпаки, низька продуктивність праці може привести до недосягнення планових завдань та зниження ефективності діяльності підприємства.

Середній рівень заробітної плати для банку являє собою середню суму компенсації, отриману всіма працівниками банку за певний період часу, зазвичай за рік. Він розраховується шляхом ділення загальної суми заробітної плати, виплаченої всім працівникам, на загальну кількість працівників [39].

Показник середнього рівня заробітної плати для банку є важливим показником ефективності управління людськими ресурсами та фінансової стійкості банку. Він надає інформацію про:

- Конкурентоспроможність банку на ринку праці
- Здатність банку залучати та утримувати кваліфікованих працівників
- Загальну вартість робочої сили банку

На основі аналізу трьох основних показників - продуктивності праці, відсотка виконання планових завдань та середнього рівня заробітної плати, можна зробити такі висновки:

1. Продуктивність праці є ключовим фактором, що визначає ефективність діяльності підприємства. Її зростання є важливим для досягнення економічного зростання. Розуміння внутрішніх (кваліфікація, технології, організація) та зовнішніх (економічні умови, ресурси) факторів, що впливають на продуктивність, дозволяє підприємству вживати заходів для її підвищення.

2. Відсоток виконання планових завдань тісно пов'язаний з продуктивністю праці. Високий відсоток виконання свідчить про ефективне управління та високу продуктивність працівників. Низький відсоток може вказувати на проблеми з організацією роботи або неефективне використання ресурсів.

3. Середній рівень заробітної плати є важливим показником, що характеризує конкурентоспроможність підприємства на ринку праці, його здатність залучати та утримувати кваліфікованих працівників, а також загальну вартість робочої сили. Цей показник повинен аналізуватися в поєднанні з продуктивністю та відсотком виконання планів.

Комплексний аналіз цих трьох показників дає змогу підприємству отримати всебічне уявлення про ефективність своєї діяльності, виявити сильні та слабкі сторони, а також розробити ефективні стратегії для підвищення продуктивності, виконання планів та забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення мотивації персоналу

У сучасному світі, що стрімко змінюється під впливом глобалізації та технологічного прогресу, ефективне управління персоналом стає ключовим фактором успіху будь-якої організації. Саме мотивовані та залучені працівники є рушійною силою інновацій, продуктивності та конкурентоспроможності. Однак, створення такої атмосфери вимагає не лише сучасних підходів до мотивації, але й чіткої нормативно-правової бази, яка б гарантувала дотримання прав працівників та стимулювала їх до професійного розвитку.

Україна, як і більшість країн світу, має розвинену систему законодавчих актів, що регулюють трудові відносини. Кодекс законів про працю України виступає фундаментом, що визначає основні права та обов'язки як працівників, так і роботодавців. Закони "Про оплату праці", "Про охорону праці", "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування" та інші доповнюють його, створюючи комплексну систему правового регулювання у сфері праці. [30, 31, 32, 33, 34].

Успішне функціонування та розвиток будь-якої організації значною мірою залежить від мотивації її працівників. Однак, для того щоб ця мотивація була

дієвою, необхідне належне нормативно-правове забезпечення, що включає різноманітні організаційно-розпорядницькі документи та правові акти.

Базисом документаційного забезпечення виступають Правила внутрішнього трудового розпорядку. Вони регламентують загальні принципи трудової діяльності, порядок прийняття та звільнення працівників, їхні основні обов'язки та права, а також систему заохочень та стягнень. Дотримання цих правил забезпечує прозорість та передбачуваність у сфері трудових відносин.

Одним із найважливіших документів у цій сфері є колективний договір. Він розробляється за активної участі підрозділів служби управління персоналом, включаючи відділи кадрів, організації праці та зарплати, а також юридичний відділ. Колективний договір є угодою між трудовим колективом і адміністрацією, яка регулює їхні взаємини у процесі виробничо-господарської діяльності на календарний рік. Цей документ має велике значення для встановлення справедливих і прозорих умов праці, що сприяє підвищенню мотивації працівників.

Організаційно-методичні документи покликані конкретизувати окремі аспекти кадрової роботи. До них відносяться положення про формування кадрового резерву, адаптацію нових працівників, оцінку та атестацію персоналу, систему мотивації та стимулювання праці, забезпечення безпеки праці тощо. Ці документи забезпечують системність та послідовність у реалізації кадрової політики. [36, 39, 59, 60]

Внутрішні організаційно-регламентуючі документи, такі як положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, регламентують діяльність окремих підрозділів та працівників, визначають їхні завдання, функції, права та відповідальність. Чітка регламентація сприяє підвищенню ефективності роботи апарату управління.

Правове забезпечення системи управління персоналом передбачає неухильне дотримання норм трудового законодавства, розробку та впровадження локальних нормативних актів, що регулюють трудові відносини з урахуванням специфіки діяльності організації. Важливою складовою правового забезпечення є захист прав та інтересів як працівників, так і роботодавця.

Здійснення правового забезпечення є надзвичайно важливим, оскільки повсякденна діяльність кадрових служб безпосередньо пов'язана з людьми. Організувати цю роботу можна лише на основі чіткого врегулювання прав і обов'язків усіх учасників трудових відносин через правові норми централізованого та локального характеру.

До норм централізованого характеру належать Кодекс законів про працю, постанови уряду України та акти Міністерства праці і соціальної політики. Водночас, деякі питання праці можуть узгоджуватися за допомогою локальних правових норм, прийнятих у кожній організації. В умовах ринкових відносин ці норми включають накази керівника організації з кадрових питань, положення про підрозділи, посадові інструкції та стандарти організації.

Закон України "Про професійний розвиток працівників" є важливим правовим актом, що забезпечує правові та організаційні умови для постійного професійного зростання працівників. Він створює основу для мотивування працівників кількома способами. По-перше, він визначає права та обов'язки роботодавців і працівників у сфері професійного розвитку. Роботодавці зобов'язані створювати умови для навчання та розвитку, що включає можливість відвідування тренінгів, семінарів, стажувань та інших форм навчання. Для працівників це означає можливість постійно вдосконалювати свої навички, що є сильним мотивуючим фактором, оскільки відкриває нові перспективи для кар'єрного зростання. [34].

По-друге, фінансування професійного розвитку, передбачене законом, є ключовим елементом мотивації. Використання бюджетних коштів, а також внесків роботодавців і працівників для фінансування освітніх програм, забезпечує доступність і різноманітність можливостей для навчання. Це сприяє підвищенню заробітної плати та покращенню матеріального становища працівників, що також мотивує їх до більш ефективної роботи.

Закон також сприяє загальному задоволенню від роботи, адже постійне навчання та розвиток підвищують професійну компетентність працівників. Вони відчують, що їхні зусилля цінуються, і що компанія інвестує в їхній розвиток. Це,

свою чергою, підвищує лояльність працівників та їхнє бажання залишатися в компанії.

Крім того, професійний розвиток забезпечує стабільність та безпеку працівників на ринку праці. Навички, отримані в процесі навчання, допомагають їм адаптуватися до змін у технологіях і вимогах ринку. Це підвищує їхню впевненість у своїй професійній стабільності та перспективності.

Закон також відповідає європейським стандартам у сфері освіти та професійного розвитку, що відкриває українським працівникам нові можливості для працевлаштування на міжнародному ринку. Це є додатковим мотивуючим фактором, оскільки підвищує їхню конкурентоспроможність. [28, 29, 30, 31, 32, 33, 34].

Таким чином, нормативно-правове забезпечення управління персоналом є фундаментом для формування ефективної системи мотивації працівників. Воно включає комплекс організаційно-розпорядницьких, організаційно-методичних та внутрішніх документів, а також правові норми, що регулюють трудові відносини. Належне правове забезпечення сприяє створенню сприятливих умов праці, підвищенню продуктивності та забезпеченню правової захищеності працівників, що в кінцевому підсумку сприяє успішному розвитку організації в сучасних економічних умовах.

Також важливо зазначити, що міжнародні трудові стандарти, розроблені Міжнародною організацією праці (МОП), також відіграють значну роль у формуванні ефективної політики управління персоналом. Україна, як член МОП, зобов'язана враховувати ці стандарти при розробці та вдосконаленні національного законодавства.

Однак, навіть за наявності достатньо розвиненої нормативно-правової бази, в Україні все ще існують проблеми у сфері мотивації персоналу. Низький рівень заробітної плати у деяких галузях, недотримання умов праці, недостатньо ефективні механізми контролю та відповідальності - усе це негативно впливає на мотивацію працівників та їхню задоволеність роботою.

Удосконалення мотивації персоналу в Україні вимагає комплексного підходу, що включатиме не лише впровадження нових методів та інструментів мотивації, але й подальше вдосконалення нормативно-правового забезпечення. Створення таких умов праці, які б гарантували справедливу оплату, безпеку, професійний розвиток та соціальний захист, стане ключем до формування високо мотивованої та продуктивної робочої сили, здатної ефективно конкурувати у сучасному глобалізованому світі.

У сучасному динамічному світі, де банківська сфера зазнає постійних змін та викликів, людський капітал стає найважливішим активом. Забезпечення високої мотивації та залученості працівників є запорукою успіху будь-якого банку. Адже саме мотивований персонал, який щиро розділяє цінності та цілі організації, здатен забезпечити високу якість обслуговування, ефективність роботи та лояльність клієнтів. І в цьому контексті не можна недооцінювати роль якісного інформаційного забезпечення як фундаменту для побудови дієвої системи мотивації [36].

Якісна інформаційна підтримка дозволяє співробітникам отримувати актуальну, достовірну і повну інформацію про цілі, стратегії і досягнення організації, а також про технічні аспекти.

По-перше, ефективна система внутрішніх комунікацій забезпечує прозорість управлінських рішень і дій. Це допомагає зміцнити довіру між керівництвом та персоналом, що є ключовим фактором підвищення мотивації. Співробітники, які мають чітке уявлення про ситуацію в банку, його стратегіях і планах, відчують себе частиною команди і підвищують свою залученість.

По-друге, інформаційна підтримка дозволяє швидко реагувати на зміни ринку і внутрішні виклики. Завдяки сучасним інформаційним системам співробітники мають швидкий доступ до необхідних даних, що дозволяє їм приймати обґрунтовані рішення та ефективно виконувати свої обов'язки. Це створює умови для професійного зростання і розвитку співробітників, що є важливим мотивуючим фактором.

По-третє, Інформаційні технології дозволяють реалізовувати різні програми стимулювання і розвитку персоналу. За допомогою спеціалізованого програмного забезпечення можна автоматизувати процес нарахування премій, надбавок, планування кар'єри та навчання. Це дозволяє створити індивідуальну траєкторію розвитку для кожного співробітника з урахуванням особистих потреб і амбіцій співробітника. [39, 59, 60, 61]

Крім того, інструменти зворотного зв'язку, такі як анкетування, рейтинги задоволеності співробітників і регулярні зустрічі, можуть допомогти вам виявити проблемні аспекти вашої роботи і швидко їх вирішити. Співробітники, які відчують, що їхні думки та потреби враховуються, більш мотивовані та готові брати активну участь у житті банку.

Внутрішні комунікаційні канали, такі як інтернет, електронні розсилки та спільні платформи, відіграють важливу роль у створенні прозорого та відкритого середовища. Наприклад, щомісячний бюлетень або відеопрезентації можуть використовуватись для поширення інформації про досягнення, нові продукти та успіхи колег. Це не лише інформує працівників про важливі події, але й мотивує їх до досягнення нових висот, оскільки вони бачать результати своїх зусиль та зусиль своїх колег.

Інформація про бонуси за досягнення цілей або продажі може значно стимулювати працівників. Банк може використовувати інформаційні бюлетені або внутрішні веб-сторінки для роз'яснення умов бонусних програм. Наприклад, докладний опис критеріїв для отримання бонусів та прозорість процесу їх нарахування сприяють підвищенню мотивації, оскільки працівники чітко розуміють, які зусилля необхідно докласти для досягнення винагороди.

Інформація про вакансії внутрішнього переміщення або можливості росту допомагає працівникам планувати свою кар'єру. Внутрішні презентації або індивідуальні розмови з менеджерами з персоналу можуть бути корисними для обговорення кар'єрних перспектив. Це створює чітке розуміння можливостей зростання всередині компанії, що мотивує працівників досягати нових висот і залишатися вірними організації на довготривалу перспективу.

Таким чином, якісна інформаційна підтримка є основою для побудови ефективної системи мотивації співробітників банківського сектора. Це допомагає підвищити прозорість, ефективність, персоналізацію стимулів та залучення працівників і в кінцевому підсумку позитивно впливає на результати діяльності та конкурентоспроможність банку.

Висновки до розділу 1

1. У даному розділі було проаналізовано теоретичні аспекти мотивації персоналу. Вивчення цієї теми виявилось вельми важливим, оскільки мотивація персоналу є ключовим фактором успіху будь-якої організації, зокрема у сфері банківських послуг, де велике значення має якість обслуговування та взаємодія з клієнтами.

2. Поняття "мотивація" включає в себе широкий спектр визначень, що відображають різноманітні підходи та точки зору вчених до цього поняття. Мотивація визначається як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

3. Важливо розрізняти мотив і стимул. Мотив – це спонукання людини до активності, пов'язане з намаганням задовольнити певні потреби. Стимул – це зовнішній вплив, який впливає на процес і результати трудової діяльності. Стимулювання – це цілеспрямований вплив на мотивацію людини за допомогою зовнішніх стимулів для спонукання її до конкретних дій.

4. Система мотивації має бути не тільки комплексною, але й гнучкою, щоб враховувати потреби різноманітних категорій працівників. Матеріальні стимули, такі як конкурентоспроможна заробітна плата, системи преміювання та пенсійні виплати, є важливими, особливо для забезпечення базового комфорту та мотивації. Однак, нематеріальні стимули, такі як можливість для професійного зростання, гнучкий графік роботи та заходи для підвищення командного духу, набувають все більшої ваги в сучасному світі праці.

5. Ефективна система мотивації допомагає не лише залучати та утримувати кваліфікованих працівників, а й підвищує їхню продуктивність, знижує плинність кадрів та сприяє створенню позитивного іміджу компанії. Проте важливо розуміти, що існує необхідність постійного вдосконалення системи мотивації, щоб вона відповідала змінним потребам та очікуванням персоналу.

6. Аналіз різних теорій мотивації праці (теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія набутих потреб Д. МакКлеланда, теорія мотиваційної гігієни Ф. Герцберга, теорія потреб К. Альдерфера) дозволив зробити висновок, що не існує універсальної теорії, яка б однаково ефективно працювала для всіх людей. Тому важливо використовувати комплексний підхід до мотивації, який би враховував індивідуальні особливості та потреби кожного працівника.

7. Мотивація персоналу є важливим аспектом ефективного управління в будь-якій сфері діяльності, але в банківському секторі вона має свою специфіку, зумовлену особливостями банківських послуг та інтенсивністю конкуренції. До таких особливостей можна віднести високий рівень відповідальності працівників, ризик вигорання, постійне спілкування з клієнтами, необхідність дотримуватися високих стандартів обслуговування.

8. Матеріальне стимулювання, таке як фіксована заробітна плата, бонуси, премії та інші фінансові винагороди, відіграє важливу роль у мотивації персоналу банку, оскільки воно прямо пов'язане з результатами роботи. З іншого боку, соціальний пакет, який включає медичне страхування, пенсійні схеми та інші соціальні пільги, також відіграє значну роль у створенні лояльності та підвищенні продуктивності працівників.

9. Окрім матеріальних стимулів, умови праці важливо впливають на мотивацію персоналу. Забезпечення комфортних та безпечних умов праці сприяє підвищенню задоволення від роботи та зменшенню стресу, що в свою чергу може позитивно позначитися на продуктивності та якості обслуговування клієнтів.

10. Для успішної реалізації ефективної системи мотивації в банківській установі рекомендується проводити регулярні дослідження мотивації персоналу, використовувати різноманітні методи стимулювання, активно враховувати зворотний зв'язок від працівників та створювати атмосферу довіри та поваги. Тільки завдяки цьому банк зможе не лише зберегти та привернути талановитих співробітників, але й підвищити свою конкурентоспроможність та досягти стійкого успіху в умовах постійної зміни та розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

АБ "Укргазбанк" є однією з провідних фінансових установ в Україні та належить до сфери банківської індустрії. Він входить до п'ятірки найбільших банків України за обсягом активів. 94,94% акціонерного капіталу банку належить державі в особі Міністерства фінансів України. Банк має широку мережу відділень та представництв по всій країні, зокрема у містах, містечках та сільських районах.

Головне управління ПАТ АБ "Укргазбанк" розташоване у Києві, Україна. Банк має мережу з понад 200 відділень і банкоматів по всій країні. ПАТ АБ "Укргазбанк" має централізовану організаційну структуру. Головний управління банку відповідає за розробку стратегії та політики банку, а також за контроль за його діяльністю. Адреса головного офісу: м. Київ, вул. Єреванська, 1.

Банк приймає вклади від фізичних і юридичних осіб і надає кредити, здійснює платіжне обслуговування в Україні та переказ коштів за кордон, проводить операції з обміну валют і надає інші банківські послуги своїм корпоративним та роздрібним клієнтам.

З 2016 року Укргазбанк успішно розвиває напрям "зеленого" банкінгу, залишаючись лідером серед банків України за цим напрямом. Кожен еко-проект, запущений за допомогою фінансування банку, робить вагомий вклад у забезпечення кліматичної стабільності планети та енергетичної незалежності України. Так, завдяки реалізації профінансованих банком еко-проектів викиди парникових газів щорічно скорочуються на 1,6 млн тонн. При цьому, щорічне скорочення споживання викопного палива в еквіваленті природного газу становить 0,8 млрд м.куб.

Банк має відносно стабільний фінансовий стан в період війни і високий рівень надійності, що підтверджено відповідними рейтинговими агентствами [43, 44, 52]. У

пріоритеті наразі фінансування проєктів сталого відновлення та сталого повоєнного розвитку України у тісній співпраці з міжнародними та українськими партнерами в сфері ESG. В першу чергу це відновлення громад, критичної інфраструктури та забезпечення безперервності діяльності бізнесу та економіки. Він володіє великим досвідом у наданні фінансових послуг, спеціалізується на задоволенні потреб корпоративних клієнтів, малих та середніх підприємств, а також фізичних осіб. Банк володіє сучасними технологіями та інноваційними рішеннями, які дозволяють клієнтам здійснювати банківські операції зручно та ефективно через Інтернет, мобільні додатки та інші електронні канали зв'язку.

Однією з ключових переваг АТ "Укргазбанк" є висока якість обслуговування клієнтів та індивідуальний підхід до кожного клієнта. Банк активно співпрацює з різними галузями економіки та підтримує розвиток бізнесу в Україні. Надійність, професіоналізм та інноваційність роблять ПАТ АБ "Укргазбанк" важливим учасником фінансового ринку країни та надійним партнером для своїх клієнтів.

Історія функціонування ПАТ АБ «Укргазбанк» досить насичена подіями. У 1993 році створено та зареєстровано акціонерне товариство закритого типу - Акціонерний Комерційний Банк «Хаджибейбанк». Розпочинається активна комерційна і фінансова діяльність Банку. Впроваджено програмний комплекс "Клієнт-Банк", що дозволяє забезпечити якісне та оперативне обслуговування клієнтів. У 1996 році Банк змінює назву на АБ "Інтергазбанк", отримує ліцензію НБУ на право здійснення операцій з валютними цінностями.

1996: Банк перейменовано на АБ "Інтергазбанк", отримано ліцензію НБУ на валютні операції.

1997: Реорганізація в Акціонерний банк "Укргазбанк", банк став членом Української міжбанківської валютної біржі (УМВБ).

2001: Перетворення в Відкрите акціонерне товариство Акціонерний банк "Укргазбанк", збільшення кількості регіональних відділень до 40.

2002: Розширення мережі до 17 філій та 34 безбалансових відділень у 13 областях України, включення до групи крупних банків України.

2003: Емісія платіжної картки МПС VISA, виграш тендеру Світового банку на

обслуговування рахунків для проєкту "Розвиток приватного сектору".

2004: Збільшення статутного фонду до 120 млн. грн., обслуговування майже 220 тисяч клієнтів, чистий прибуток склав 12,16 млн. грн.

2006: Участь у проєкті IFC "Корпоративне управління в банківському секторі України", збільшення статутного фонду до 300 млн. грн.

2007: Значне зростання діяльності, збільшення статутного фонду до 500 млн. грн., відкриття 123 нових відділень, загальна кількість співробітників перевищила 3400 осіб. Визнання Visa International та MasterCard як найактивнішого і найнадійнішого банку року.

2009: Націоналізація банку через фінансову кризу і обвал ринку нерухомості, що призвело до збитків у розмірі 4,4 млрд. грн. Уряд вніс до капіталу банку 7,4 млрд. грн.

2015: Приєднання неплатоспроможного Банку «Київ», збільшення активів і пасивів, прибуток у 260 млн. грн.

2016: Увійшов до п'ятірки найбільших банків України за обсягом активів, прибуток за перше півріччя склав 91,299 млн грн. Рейтингове агентство «Експерт-Рейтинг» підвищило кредитний рейтинг до рівня uaAA+.

2019: Fitch Ratings присвоїло довгостроковий рейтинг «B-» з прогнозом «стабільний», пізніше підвищено до «B» з прогнозом «позитивний». Банк підтримав будівництво енергоефективного терміналу міжнародного аеропорту в Запоріжжі.

2021: Підписання кредитної угоди з Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC) на 30 млн євро з можливістю конвертації в частку капіталу. Банк належить державі Україна на 94,94% через Міністерство фінансів, входить до п'ятірки найбільших банків України за обсягом активів, активно фінансує проєкти в галузі екології та енергозбереження, підтримує сталий розвиток. Станом на 01.01.2021 профінансував проєкти загальним обсягом 19,31 млрд грн у гривневому еквіваленті.

2022 рік. Початок повномасштабного вторгнення Росії 24 лютого різко змінив курс роботи багатьох установ, зокрема і АБ «Укргазбанк». У відповідь на кризу, банк впровадив нові стратегії, адаптувався до викликів та зміг продовжити свою діяльність, незважаючи на численні труднощі. [52].

У перші дні війни рішенням Правління АБ «Укргазбанк» було затверджено План дій в умовах надзвичайного режиму роботи. В рамках цього плану створено оперативний штаб, який взяв на себе повноваження колегіальних органів та координував дії працівників у частині роботи в умовах надзвичайного стану. Це дозволило банку швидко імплементувати постанови та рішення НБУ та інших органів влади, забезпечуючи стабільність у найскладніший час.

Попри воєнні дії, банк зберігав безперебійну роботу своєї IT-інфраструктури. Була розширена хмарна технологія, включаючи розгортання систем процесінгового центру в AWS, що підвищило надійність банківських послуг. Водночас банк вжив заходів щодо покращення інформаційної безпеки та успішно відбив декілька DDoS атак, захистивши свої ресурси та дані клієнтів.

Кредитування реального сектору економіки стало одним із ключових пріоритетів. З початку року банк видав кредитів на загальну суму 19,527 млрд грн, з яких 16,282 млрд грн — під час воєнного стану. Попри складну ситуацію, банк продовжував підтримувати економіку, хоча за перші п'ять місяців 2022 року визнав збитки у розмірі 1,899 млрд грн через формування резервів під очікувані кредитні збитки та зменшення корисності активів. Однак прибуток до резервів та оподаткування склав 1,219 млрд грн, що свідчить про здатність банку ефективно управляти своїми фінансовими потоками.

Укргазбанк не припиняв жодних видів діяльності, продовжуючи функціонувати як універсальний банк із повним спектром банківських послуг для всіх категорій клієнтів. Запроваджені кредитні канікули для позичальників різних сегментів та реструктуризація боргів допомогли клієнтам адаптуватися до нових реалій. Правління Національного банку України ухвалило рішення щодо підвищення з 3 червня 2022 року рівня облікової ставки з 10% до 25% річних, що вплинуло на загальну кредитну політику банку.

Одним із важливих аспектів діяльності банку стала підтримка Збройних Сил України та відновлення інфраструктури. Укргазбанк з перших днів війни активно надавав фінансову допомогу на відбудову зруйнованих об'єктів, розуміючи потреби українських військових та цивільного населення. Для військовослужбовців та їх

сімей, а також для медиків, педагогів і науковців, було створено нові умови, пільгові програми та спеціальні депозити. Зокрема, Державна програма іпотечного кредитування «ЄОселя» пропонувала ставки лише 3% річних, що значно полегшувало умови кредитування для цих категорій населення.

У відповідь на енергетичний терор та загрозу блекаутів, Укргазбанк відкрив 45 пунктів незламності у своїх відділеннях, де клієнти могли зігрітися, поїсти, зарядити гаджети та підключитися до Wi-Fi. Банк також приєднався до мережі power banking — ініціативи Національного банку, яка об'єднала понад 1000 відділень по всій Україні для забезпечення надання критичних банківських послуг навіть у разі тривалих відключень електроенергії.

2023 рік. Лідерство Укргазбанку на ринку торговельного фінансування підтверджено нагородами ЄБРР та Global Trade Review. З початку повномасштабного вторгнення банк спрямував торговельне фінансування на угоди з критичного імпорту та експорту, які вкрай важливі для підтримки економіки країни. За 2023 рік для своїх бізнес-клієнтів Укргазбанк здійснив 758 нових угод (без врахування змін, подовжень тощо), що на 227 угод більше у порівнянні з 2022 роком. Сума нових угод склала 15,9 млрд грн.

Наприкінці 2023 року Укргазбанк став обслуговуючим банком державного проєкту зі страхування суден від воєнних ризиків, про який домовились уряди України та Великобританії спільно з пулом 14 страхових компаній із Британії. Банк випустив акредитив на суму 10 млн доларів на користь британської страхової компанії за заявкою ПрАТ ЕКА. Це знизить вартість ризиків страховика та відповідно здешевить послуги страхування для судновласників, які скористуються українським морським коридором. Важливе рішення, яке реалізував Укргазбанк для своїх клієнтів, як фізосіб, так юросіб, під час повномасштабної війни це можливість дистанційної ідентифікації, відеоверифікації.

Ефективна робота банку у 2023 році дала можливість демонструвати прибуткову діяльність та поліпшення операційних показників.

Від початку повномасштабної війни банк веде активну благодійну діяльність: донатить на ЗСУ, допомагає відбудові постраждалих від російських загарбників міст,

збирає кошти на допомогу дітям, що залишились без батьків, для благодійного фонду «Діти Героїв. Загалом на підтримку армії, громад та інші гуманітарні цілі спрямовано понад 392 млн грн.

Банк також допомагає забезпечувати військові частини необхідною амуніцією й обладнанням, а саме дронами, антидроновими рушницями, засобами зв'язку, бронежилетами, паливом. Передано 11 авто для військових та парамедиків, з них 2 авто передано медичному батальйону «Госпітальєри».

Реєстраційна картка підприємства наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Реєстраційна картка ПАТ АБ «Укргазбанк»

Повна назва підприємства:	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО АКЦІОНЕРНИЙ БАНК "УКРГАЗБАНК"
Скорочена назва підприємства:	АБ "УКРГАЗБАНК"
Юридична адреса:	Україна, 03087, місто Київ, вулиця Єреванська, будинок 1
Телефон:	+380444944650
Факс:	2392844
Код ЄДРПОУ:	23697280
Номер і дата державної реєстрації:	21.07.1993 №183
Дата заснування та фактичний термін діяльності, років:	21.07.1993р., 30 років, 5 місяців, 12 днів
Форма власності:	Недержавна власність
Організаційно-правова форма:	Акціонерне товариство

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

Організаційна структура управління банку визначає ієрархію підрозділів та розподіл повноважень і відповідальності між ними. Вона може бути централізованою, з чітким вертикальним підпорядкуванням, або децентралізованою, з делегуванням повноважень на нижчі рівні управління для забезпечення гнучкості та оперативності рішень.

Розглянемо організаційну структуру ПАТ АБ «Укргазбанк» на рис.2.1. (більш детальна схема наведена у додатку А).

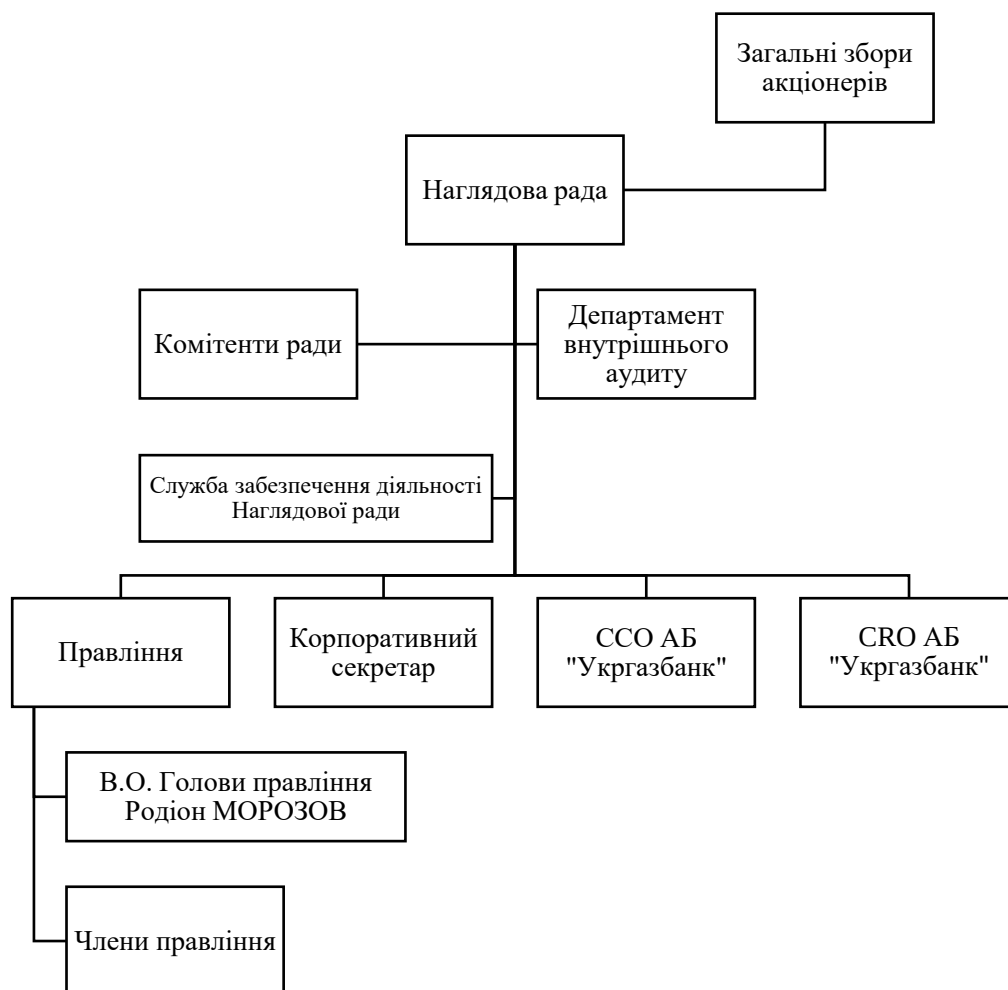


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПАТ АБ «Укргазбанк»

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

Організаційна структура АБ «Укргазбанк» визначається рішеннями Правління Банку. Філії створюються або реорганізуються на основі рішень Наглядової Ради АБ «Укргазбанк».

Кожний підрозділ діє відповідно до завдань, функцій, повноважень та прав, встановлених для нього у положенні про відповідний підрозділ та іншими актами внутрішнього регулювання.

Розглянемо таблицю 2.2 "Характеристика структури власності банку станом на 1 січня 2023 року", яка надає детальну інформацію про розподіл акцій серед акціонерів та частки власності у банку на зазначену дату.

Таблиця 2.2

Характеристика структури власності ПАТ АБ «Укргазбанк»

Засновники підприємства	Статутний капітал	
	сума, млн. грн.	питома вага, %
Держава Україна в особі Міністерства фінансів України	12645,18	94,94
Інші акціонери юридичні та фізичні особи	171,84	1,29
Емітент АБ «УКРГАЗБАНК» (власні цінні папери)	499,03	3,74
Разом	13 319	100,00

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

Станом на 1 січня 2023 кінцевою контролюючою стороною Банку була держава Україна в особі Міністерства фінансів України. Інші акціонери банку є юридичними та фізичними особами, які володіють 1,29% статутного капіталу банку. Емітент АБ "Укргазбанк" (власні цінні папери) володіє 3,75% статутного капіталу банку.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПАТ АБ «Укргазбанк»

Публічне акціонерне товариство акціонерний банк «Укргазбанк» було створено 21 липня 1993 року на базі злиття декількох комерційних банків. З вересня 2009 року український уряд здійснює контроль над Банком шляхом володіння контрольної частки участі у статутному капіталі Банку. Банк приймає вклади від фізичних і юридичних осіб і надає кредити, здійснює платіжне обслуговування в Україні та переказ коштів за кордон, проводить операції з обміну валют і надає інші банківські послуги своїм корпоративним та роздрібним клієнтам.

Головний офіс Банку розташований у Києві. Станом на 31 грудня 2023 року мережа Банку має 217 зареєстрованих відділень у різних регіонах України.

Розглянемо таблицю 2.3 "Характеристика об'єктів господарської діяльності ПАТ АБ «Укргазбанк»", яка містить детальну інформацію про основні напрями діяльності та фінансові показники банку.

Таблиця 2.3

Характеристика об'єктів господарської діяльності ПАТ АБ «Укргазбанк»

Види об'єктів та їх характеристика (продукція, роботи, послуги, товари)	Роки			Відхилення 2023р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, -	%
1. Розрахункові операції	1600167	1636573	1450168	-149999	-9,37
2. Гарантії та акредитиви	286540	356746	406818	120278	41,98
3. Кредитне обслуговування клієнтів	222371	274380	333293	110922	49,88
4. Операції на валютному ринку	181935	23759	41003	-140932	-77,46
5. Операції з цінними паперами	11912	9487	6289	-5623	-47,20
6. Інші	356402	340690	23394	-7286	-23,75
РАЗОМ	2659327	2641635	2260965	-72640	-3,11

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

На основі наданих показників можна зробити кілька важливих висновків: Розрахункові операції зазнали зменшення на 9,37% між 2021 і 2023 роками, що може свідчити про зниження активності в сфері бізнес-транзакцій та торгівлі. Для банку це означає потенційне зменшення доходів від комісійних операцій та інших пов'язаних з розрахунками послуг.

Гарантії та акредитиви збільшилися на 41,98%, що вказує на зростання довіри клієнтів до банку. Це підвищення може бути результатом збільшення кількості великих угод або проектів, що фінансуються за допомогою банківських гарантій, що позитивно впливає на репутацію банку та його фінансову стабільність.

Кредитне обслуговування клієнтів зросло на 49,88%, що свідчить про значний попит на кредити серед бізнесу та приватних осіб. Це може бути пов'язане з покращенням економічних умов або більш вигідними умовами кредитування, що, в свою чергу, збільшує кредитний портфель банку та його доходи від відсотків.

Операції на валютному ринку скоротилися на 77,46%, що може бути наслідком змін у міжнародних та національних економічних умовах. Зменшення цього виду операцій може бути пов'язане зі зниженням обсягу зовнішньоекономічних транзакцій або зі зміною стратегії банку щодо управління валютними ризиками.

Операції з цінними паперами знизилися на 47,20%, що може вказувати на зміни в інвестиційній стратегії банку або на невпевненість на фінансових ринках. Це

зниження може бути викликане меншою привабливістю цінних паперів або намаганням банку зменшити ризики, пов'язані з їхніми коливаннями.

Інші послуги зменшилися на 23,75%, що може свідчити про звуження асортименту послуг банку або про зменшення попиту на певні фінансові продукти. Це зниження також впливає на загальний обсяг господарської діяльності банку.

Загалом, загальний обсяг господарської діяльності ПАТ АБ «Укргазбанк» зменшився на 3,11%. Це вказує на те, що зниження в деяких видах операцій не було повністю компенсоване зростанням в інших напрямках. Тим не менш, банк продемонстрував гнучкість та здатність адаптуватися до змін у фінансовому середовищі, збільшуючи вигідні напрямки бізнесу та компенсуючи зниження в інших областях.

Аналізуємо таблицю 2.4 "Характеристика клієнтів банку", яка включає докладні дані про різні групи клієнтів, їхні фінансові показники та обсяги залучених коштів.

Таблиця 2.4

Характеристика клієнтів ПАТ АБ «Укргазбанк»

Клієнти	Роки				Відхилення 2023р. до 2022 р.		
	2022		2023				
	обсяг господарських відносин, тис. грн.	%	обсяг господарських відносин, тис. грн.	%	+/-	%	п.с.
Фізичні особи	1640104	10,91	1846019	25,21	205915	12,55	14,30
Юридичні особи	6499230	43,24	2802382	38,27	-3696848	-56,88	-4,97
Малий та середній бізнес	1874091	12,47	1272642	17,38	-601449	-32,09	4,91
Фінансові установи	1194895	7,95	1254911	17,14	60016	5,02	9,19
Управління активами та інше	3822851	25,43	145751	1,99	-3677100	-96,19	-23,44
Разом	15031171	100	7321705	100	-7709466	-51,29	-

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

На основі наведених даних можна зробити кілька важливих висновків щодо

зміни характеристик клієнтів ПАТ АБ «Укргазбанк» між 2022 і 2023 роками. Ці зміни відображають адаптацію банку до нових економічних умов та вплив різних факторів на його діяльність.

У 2022 році обсяг господарських відносин з фізичними особами зріс з 1 640 104 тис. грн до 1 846 019 тис. грн, що становить приріст на 205 915 тис. грн (12,55%). Частка фізичних осіб у загальному обсязі господарських відносин збільшилася з 10,91% до 25,21% - це зростання свідчить про активізацію фізичних осіб у банківських операціях. Така динаміка може бути результатом підвищення довіри населення до банку, а також його здатності задовольнити потреби приватних клієнтів в умовах економічної нестабільності.

На противагу цьому, обсяг господарських відносин з юридичними особами значно зменшився з 6 499 230 тис. грн до 2 802 382 тис. грн, що становить зниження на 3 696 848 тис. грн (-56,88%). Частка юридичних осіб у загальному обсязі господарських відносин також зменшилася з 43,24% до 38,27%. Ймовірно, може бути пов'язано з серйозними економічними труднощами, з якими зіткнулися великі підприємства, або про зміну стратегії банку, спрямовану на зменшення ризиків, пов'язаних з кредитуванням великих компаній.

Обсяг господарських відносин з малим та середнім бізнесом (МСБ) зменшився з 1 874 091 тис. грн до 1 272 642 тис. грн, що становить зниження на 601 449 тис. грн (-32,09%). Проте, частка МСБ у загальному обсязі господарських відносин зросла з 12,47% до 17,38%. Даний факт показує те, що хоча загальний обсяг взаємовідносин з МСБ зменшився, їхнє відносне значення для банку зросло. Можливо, банк намагається підтримувати цей сегмент клієнтів, які можуть бути більш гнучкими та швидше адаптуватися до змін у економіці.

Фінансові установи демонструють позитивну динаміку: обсяг господарських відносин зріс з 1 194 895 тис. грн до 1 254 911 тис. грн (5,02%), а їх частка у загальному обсязі господарських відносин збільшилася з 7,95% до 17,14%. Наявні показники вказують про зростання взаємодії з іншими фінансовими установами та підвищення довіри до банку з їхнього боку. Можливо, банк зміцнює свої позиції на ринку фінансових послуг, розширюючи співпрацю з іншими банками та

фінансовими організаціями.

Найбільш значне зменшення обсягів господарських відносин відбулося в сегменті управління активами та інше, де вони знизилися з 3 822 851 тис. грн до 145 751 тис. грн (-96,19%). Частка цього сегмента в загальному обсязі господарських відносин зменшилася з 25,43% до 1,99%.

Загальний обсяг господарських відносин ПАТ АБ «Укргазбанк» зменшився на 51,29%, з 15 031 171 тис. грн до 7 321 705 тис. грн. Це вказує на значне скорочення масштабів діяльності банку у 2023 році. Проте зміна часток різних категорій клієнтів свідчить про гнучкість банку та його здатність адаптуватися до нових ринкових умов. Банк зміг зосередити свої зусилля на більш стабільних сегментах, таких як фізичні особи та фінансові установи, що дозволяє йому зберігати конкурентоспроможність і залишатися на плаву в умовах економічної нестабільності.

Таким чином, аналіз змін характеристик клієнтів ПАТ АБ «Укргазбанк» свідчить про те, що банк продовжує розвиватися та адаптуватися до викликів часу, зберігаючи гнучкість та стратегічний підхід до управління своїм клієнтським портфелем.

Розглянемо таблицю 2.5 "Основні економічні показники господарської діяльності підприємства 2021-2023 рр.", яка містить ключові фінансові показники та тенденції розвитку підприємства за останні три роки.

Аналізуючи основні економічні показники діяльності підприємства ПАТ АБ «Укргазбанк» за 2021-2023 роки, можна зробити кілька важливих висновків щодо його господарської ефективності та стратегії розвитку.

Зростання чистого доходу на 54,02% з 12 745 879 тис. грн до 19 630 968 тис. грн свідчить про суттєве розширення ринків збуту та зростання попиту на послуги підприємства. Таке зростання є позитивним сигналом, вказуючи на успішність маркетингової стратегії та підвищення конкурентоспроможності компанії. Проте, на тлі загального збільшення доходів, валовий прибуток зазнав незначного зниження на 0,52%, що може свідчити про збільшення виробничих витрат або зміни в структурі собівартості продукції.

Аналізуючи таблицю, можна побачити суттєве зниження операційного прибутку на 60,10%, з 11 699 095 тис. грн до 4 667 958 тис. грн. Це вказує на значні труднощі в управлінні основною діяльністю компанії, можливо, через збільшення операційних витрат або нестабільність ринкових умов. Чистий прибуток також знизився на 48,65%, що підкреслює необхідність більш ефективного управління фінансовими ресурсами та витратами.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники господарської діяльності ПАТ АБ «Укргазбанк»
за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023р. до 2021 р.	
	2021_	2022	2023	+, –	%
1. Чистий дохід (виручка), тис. грн.	12745879	15031171	19630968	6885089	54,02
2. Валовий прибуток, тис. грн.	4685363	-3999139	4660903	-24460	-0,52
3. Операційний прибуток, тис. грн.	11 699 095	4 008 576	4 667 958	-7031137	-60,10
4. Чистий прибуток, тис. грн.	3 771 007	3861513	1936426	-1834581	-48,65
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	4336	3825	3830	-506	-11,67
6. Середньорічна вартість:					
• необоротних активів, тис. грн.	62964525	59754735	63058966	16517259	35,49
• оборотних активів, тис. грн.	2590525	5411286	24874726	9780674	64,80
7. Віддача основних засобів	10,74	12,18	16,02	5,28	49,16
8. Місткість основних засобів	0,09	0,08	0,06	-0,03	-32,96
9. Озброєність ОЗ, тис. грн.	273,79	322,62	320,05	46,26	16,90
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,84	0,85	0,79	-0,06	-6,54
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	2939,55	3929,72	5125,58	2186,03	74,37
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	17000,00	19000,00	21000,00	4000,00	23,53
13. Рентабельність господарської діяльності, %	3,38	3,10	1,18	-2,20	-
14. Рентабельність активів підприємства, %	6,12	5,87	1,10	-5,02	-
15. Рентабельність власного капіталу, %	64,84	111,67	34,44	-30,41	-

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

Середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 11,67%, що може бути результатом зовнішньоекономічної ситуації в країні та виїзду багатьох працівників за кордон. Водночас, підвищення середньомісячної заробітної плати на 23,53%, свідчить про можливу інфляцію або перегляд політики оплати праці, спрямованої на утримання кваліфікованих працівників.

Значне зростання середньорічної вартості необоротних активів на 35,49% та оборотних активів на 64,80% свідчить про активну інвестиційну політику компанії. Це може підвищити майбутню ефективність підприємства за умови правильного управління новими активами. Відповідно, віддача основних засобів збільшилася на 49,16%, що є позитивним показником ефективності використання наявних ресурсів.

Незважаючи на деякі позитивні тенденції, показники рентабельності господарської діяльності та рентабельності активів значно знизилися. Рентабельність господарської діяльності знизилася з 3,38% до 1,18%, а рентабельність активів – з 6,12% до 1,10%, що свідчить про зниження прибутковості основної діяльності та ефективності використання активів, надалі може бути наслідком внутрішніх або зовнішніх економічних викликів.

Отже, аналіз економічних показників за 2021-2023 роки свідчить про складний період для підприємства. Незважаючи на значне зростання доходів та підвищення продуктивності праці, компанія стикається з суттєвими викликами в управлінні витратами та підтримці прибутковості. Зниження операційного та чистого прибутку, а також рентабельності основної діяльності вказує на необхідність більш ретельного аналізу та коригування стратегії розвитку. Інвестиції в активи та оптимізація чисельності працівників можуть забезпечити довгострокову ефективність, але вимагають комплексного підходу до управління ресурсами для забезпечення стабільного зростання та фінансової стійкості підприємства.

Проаналізуємо таблицю 2.6 "Динаміка та структура активів підприємства за 2021-2023 рр.", яка відображає зміни в обсягах і складі активів підприємства протягом 3 років.

Аналізуючи таблицю 2.6., що відображає динаміку та структуру активів підприємства за період з 2021 по 2023 роки, можна зробити кілька важливих

ВИСНОВКІВ.

За період з 2021 по 2023 роки, необоротні активи підприємства знизилися на 13,05% (на 249943 тис. грн), з 1915256 тис. грн до 1665313 тис. грн. Зокрема, зменшення частки основних засобів на 3,26% (на 38644 тис. грн) вказує на можливе скорочення інвестицій в інфраструктуру або продаж частини активів. Також спостерігається незначне зменшення інвестиційної нерухомості (на 0,20%) та зростання іншого майна на 11,58% (на 29595 тис. грн), що може відображати переоцінку або придбання додаткових ресурсів.

Таблиця 2.6

Динаміка та структура активів ПАТ АБ «Укргазбанк» за 2021-2023 рр.

Показники	На 31.12.2021 р.		На 31.12.2022 р.		На 31.12.2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
1. Необоротні активи	1915256	1,55	1728804	1,31	1665313	0,95	-249943	-13,05	-0,60
1.1. Основні засоби	1 187 141	0,96	1234025	0,94	1225785	0,70	38644	3,26	-0,26
1.2. Інвестиційна нерухомість	153955	0,12	156 366	0,12	154269	0,09	314	0,20	-0,03
1.3. Інше майно	255 664	0,21	337 064	0,26	285259	0,16	29595	11,58	-0,05
2. Оборотні активи	121355751	99,67	129902076	98,69	174202070	99,05	52846319	43,55	-0,62
2.1. Грошові кошти та еквіваленти	30 188 103	24,49	35346787	26,85	49749451	28,29	19561348	64,80	3,80
2.2. Дебіторська заборгованість	55 889 683	0,09	64 759 128	0,08	63332947	36,01	7443264	13,32	35,92
2.3. Кошти у кредитних установах	5 081 150	4,12	2 420 569	1,84	1633211	0,93	-3447939	-67,86	-3,19
Разом	123271007	100	131630880	100	175867383	100	52596376	42,67	0,00

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

Натомість, оборотні активи значно зросли на 43,55% (на 52846319 тис. грн), з 121355751 тис. грн до 174202070 тис. грн. Це свідчить про збільшення обігових коштів, необхідних для оперативної діяльності компанії. Зокрема, грошові кошти та їх еквіваленти зросли на 64,80% (на 19561348 тис. грн), що може бути результатом активного накопичення ліквідних засобів для фінансової стабільності. Також,

дебіторська заборгованість збільшилася на 13,32% (на 7443264 тис. грн). Кошти в кредитних установах суттєво зменшилися на 67,86% (на 3447939 тис. грн), що вказує на можливе зменшення довіри до банківської системи або на реінвестування цих коштів у інші активи.

Власний капітал підприємства за аналізований період зменшився на 3,04% (на 352996 тис. грн), з 11598648 тис. грн до 11245652 тис. грн. Основний капітал знизився на 5,07% (на 441174 тис. грн), що може бути пов'язано з викупом власних акцій або зниженням інвестицій. Водночас, додатковий капітал зріс на 12,20% (на 337968 тис. грн), що може означати про додаткові вливання або переоцінку активів.

Таблиця 2.7

Динаміка та структура зобов'язань ПАТ АБ «Укргазбанк»

Показники	На 31.12.2021 р.		На 31.12.2022 р.		На 31.12.2023р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Власний капітал	11598648	10,396	6885984	5,52	11245652	6,83	-352996	-3,04	-3,56
1.1. Основний капітал	8701893	7,8	7538083	6,04	8260719	5,02	-441174	-5,07	-2,78
1.2. Додатковий капітал	2771199	2,484	64000	0,05	3109167	1,89	337968	12,20	-0,60
2. Довгострокові зобов'язання	2381451	2,135	862311	0,69	963548	0,59	-1417903	-59,54	-1,55
2.1. Орендне зобов'язання	230772	0,207	163506	0,13	133061	0,08	-97711	-42,34	-0,13
2.2. Резерви під гарантії	635462	0,57	698805	0,56	830487	0,50	195025	30,69	-0,07
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	109186817	97,87	123866779	99,31	163658183	99,41	54471366	49,89	1,55
3.1. Кошти клієнтів	96736381	86,706	112778613	90,42	154133564	93,63	57397183	59,33	6,92
3.2. Кошти кредитних установ	7305696	6,548	8954428	7,18	2794957	1,70	-4510739	-61,74	-4,85
Разом	123271007	100	131630880	100	175867383	100	52596376	42,67	-

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

Проводячи аналіз таблиці 2.7. робимо наступні висновки: Довгострокові зобов'язання зменшилися на 59,54% (на 1417903 тис. грн), що може свідчити про погашення довгострокових кредитів або зобов'язань. Зокрема, орендні зобов'язання знизилися на 42,34% (на 97711 тис. грн), а резерви під гарантії зросли на 30,69% (на

195025 тис. грн), що може вказувати на перегляд умов оренди та збільшення гарантійних зобов'язань.

Поточні зобов'язання зросли на 49,89% (на 54471366 тис. грн), що означає про збільшення короткострокових фінансових потреб підприємства. Зокрема, кошти клієнтів зросли на 59,33% (на 57397183 тис. грн), що може свідчити про збільшення обсягу операцій з клієнтами або зростання депозитів. Натомість, кошти кредитних установ зменшилися на 61,74% (на 4510739 тис. грн), що може вказувати на зниження зовнішніх запозичень або рефінансування з інших джерел.

Загальний аналіз показує, що підприємство за останні три роки зосередило свої зусилля на збільшенні ліквідності та обігових коштів, одночасно скорочуючи частку необоротних активів та довгострокових зобов'язань. Що означатиме адаптацію до змін на ринку та підвищення фінансової гнучкості. Проте зменшення власного капіталу та зростання короткострокових зобов'язань вказують на необхідність покращення управління фінансовими ресурсами для підтримання стабільності та стійкості підприємства.

Таблиця 2.8

Динаміка показників формування фінансових результатів ПАТ АБ
«Укргазбанк» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
				+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12745879	15031171	19630968	6885089	54,02
Собівартість реалізованої продукції	8060516	19030310	16285601	8225085	102,04
Валовий прибуток (збиток)	4685363	-3999139	4660903	-24460	-0,52
Інші операційні доходи	8702055	11566183	17369701	8667646	99,60
Адміністративні витрати	2103050	2535847	2941919	838869	39,89
Інші операційні витрати	1207335	1380722	1068390	-138945	-11,51
Фінансові результати від операційної діяльності	3 861 513	-4 008 576	4667958	806445	20,88
Інші фінансові доходи	334525	900754	2112157	1777632	531,39
Інші доходи	356402	340690	448147	91745	25,74
Фінансові витрати	1422793	771373	648999	-773794	-54,39
Інші витрати	92424	526915	613411	520987	563,69

Фінансові результати до оподаткування	4685363	3999139	4660903	-24460	-0,52
Податок на прибуток	914356	137626	2724477	1810121	197,97
Чистий прибуток (збиток)	3771007	3861513	1936426	-1834581	-48,65

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

Аналізуючи дані з таблиці про динаміку показників формування фінансових результатів підприємства за період 2021-2023 років, можна визначити кілька ключових тенденцій. Чистий дохід від реалізації продукції значно зросла за останній рік, показавши збільшення на 23,41%. Проте, це збільшення виручки не відобразилося на валовому прибутку, який зазнав великих втрат, показавши негативну динаміку на 881,84% за останній рік. Це говорить про можливу проблему з контролем над собівартістю та управлінням виробничими витратами.

Загальний фінансовий результат від операційної діяльності показав позитивну динаміку, збільшившись на 68,32%. Проте, адміністративні витрати та інші операційні витрати зросли на 30,30% та 28,76% відповідно, що може вказувати на збільшення загальних витрат та недостатню ефективність управління ними.

Щодо фінансових результатів, спостерігається збільшення інших фінансових доходів на 387,27%, але фінансові витрати зменшилися на 2,58%. Ці фінансові зміни призвели до значного зростання чистого прибутку на 839,45%.

Загалом, компанія показала позитивну динаміку у виручці та фінансових показниках, хоча валовий прибуток зазнав втрати. Найбільший вплив на чистий прибуток мав позитивний розвиток інших фінансових доходів та зменшення фінансових витрат. Проте, зростання витрат на собівартість та операційні витрати можуть вимагати уваги для оптимізації витрат та підвищення ефективності виробництва.

Динаміка показників оцінки фінансового стану ПАТ АБ «Укргазбанк» наведена в табл. 2.9.

Коефіцієнт загальної ліквідності показав невелике зменшення на 0,06 у порівнянні з 2021 роком, що може вказувати на незначне погіршення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання. З іншого боку, коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився на 0,033, що свідчить про зростання

ліквідних активів.

Коефіцієнт оборотності активів зменшився на 0,06, що може свідчити про зменшення ефективності використання активів підприємства. Проте, коефіцієнт оборотності власного капіталу збільшився на 0,66, що свідчить про позитивну динаміку у використанні власних ресурсів.

Таблиця 2.9

Динаміка показників оцінки фінансового стану ПАТ АБ «Укргазбанк»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р до 2021р., +,-
	2021	2022	2023	
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,125	1,049	1,064	-0,06
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,277	0,286	0,31	0,033
3. Чистий оборотний капітал	13672905	6035297	10543887	-3129018
4. Коефіцієнт автономії	1,009	1,002	1,03	0,02
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,11	0,06	0,07	-0,04
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,08	0,04	0,05	-0,03
7. Коефіцієнт оборотності активів	0,84	0,85	0,79	-0,06
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,09	2,18	1,75	0,66
9. Коефіцієнт рентабельності активів	4,28	5,87	3,14	-1,14
10. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,67	1,12	0,33	-0,34
11. Коефіцієнт рентабельності діяльності	3,38	3,10	1,18	-2,20

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

Щодо рентабельності, були виявлені як позитивні, так і негативні тенденції. Коефіцієнт рентабельності активів та діяльності зазнав зниження, вказуючи на зменшення прибутковості діяльності підприємства. Проте, коефіцієнт рентабельності власного капіталу показав позитивну динаміку, зростаючи на 0,66.

Коефіцієнти фінансової стійкості показали загальне зменшення, що може свідчити про погіршення фінансової стабільності підприємства.

Загалом, наявність як позитивних, так і негативних аспектів свідчить про потребу в комплексному підході до управління фінансами підприємства. Необхідно розробити стратегії для поліпшення показників, які свідчать про погіршення фінансового стану, та продовжувати вдосконалювати ефективність управління

фінансовими ресурсами для забезпечення стійкого розвитку підприємства в майбутньому.

2.3. Оцінювання системи мотивації персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк»

Мотивація персоналу в сучасному бізнес-середовищі, особливо у банківській сфері, є одним із ключових факторів успіху. Вона впливає на продуктивність, задоволеність працівників, зниження текучості кадрів та загалом на ефективність організації. Щоб забезпечити ефективну систему мотивації, необхідно ретельно розробляти й постійно вдосконалювати стратегії, враховуючи різноманітність потреб та мотивацій працівників, зміни в середовищі та конкурентних умовах.

Одним з ключових аспектів в системі мотивації є різноманітність стимулів. Часто відмічається, що заохочення не обмежується лише фінансовою компенсацією. У банківській сфері, де досягнення кар'єрних цілей та професійного зростання є важливими, надання можливостей для розвитку кар'єри та надання соціальних пакетів можуть бути суттєвими мотиваторами. Наприклад, пропозиція участі в навчальних програмах, тренінгах, менторства може стимулювати працівників до саморозвитку та покращення професійних навичок.

Індивідуалізація підходу до мотивації також відіграє важливу роль у створенні ефективної системи мотивації персоналу. Кожен працівник має свої унікальні потреби та мотиви, тому важливо враховувати ці відмінності при розробці програм мотивації. Одному працівникові може бути важливим фінансовий стимул, тоді як іншому – можливості для професійного розвитку або баланс між роботою та особистим життям. Застосування індивідуальних підходів дозволяє забезпечити більш ефективне стимулювання персоналу та збільшити рівень їхньої залученості до процесів підприємства.

Крім того, прозора та справедлива система оцінки та винагороди є ще одним ключовим аспектом у мотивації персоналу. Прозорість допомагає уникнути відчуття несправедливості серед працівників та сприяє підвищенню їхньої мотивації досягати поставлених цілей. Справедливість у розподілі винагород та визнанні досягнень створює позитивний організаційний клімат та підтримує довіру співробітників до керівництва.

Нарешті, важливою є постійна адаптація системи мотивації до змін у

внутрішньому та зовнішньому середовищі банку. Технологічний прогрес, зміни у ринкових умовах та конкурентному середовищі вимагають постійного оновлення стратегій мотивації персоналу. Наприклад, впровадження нових технологій може вимагати додаткової підготовки персоналу та зміни в їхній ролі, тому важливо надавати відповідні стимули для адаптації та вдосконалення навичок. Крім того, зміни в законодавстві, що регулює сферу фінансів, можуть вплинути на систему мотивації, і вона також повинна бути відповідно адаптована.

Отже, створення ефективної системи мотивації персоналу в банківській сфері вимагає комплексного підходу, що враховує різноманітність потреб та мотивацій працівників, забезпечує прозору та справедливую систему оцінки та винагороди, а також постійно адаптується до змін у середовищі. Такий підхід допоможе залучати та утримувати висококваліфікований персонал, що є важливим фактором конкурентоспроможності банку.

Система управління персоналом ПАТ АБ «Укргазбанк» відіграє критичну роль у забезпеченні ефективного використання людського капіталу для досягнення стратегічних цілей та забезпечення стабільного функціонування банку в умовах постійної зміни ринкового середовища. Система управління включає ряд ключових напрямків, які охоплюють планування персоналу, адаптацію, звільнення, набір та відбір, оцінку, забезпечення безпеки та охорони праці, навчання та розвиток, а також мотивацію та стимулювання.

Розглянемо Рис. 2.1 "Система управління персоналом ПАТ АБ «Укргазбанк»", який ілюструє структуру та основні компоненти управління персоналом у банку.

Планування персоналу в банку проводиться на основі прогнозу розвитку діяльності та потреб у персоналі, що дозволяє ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Адаптація нових працівників здійснюється через програму «Ознайомлення з банком», яка дозволяє їм ознайомитися з основними правилами та процедурами, необхідними для ефективної роботи. Звільнення персоналу проводиться відповідно до законодавства, з урахуванням всіх необхідних вимог.

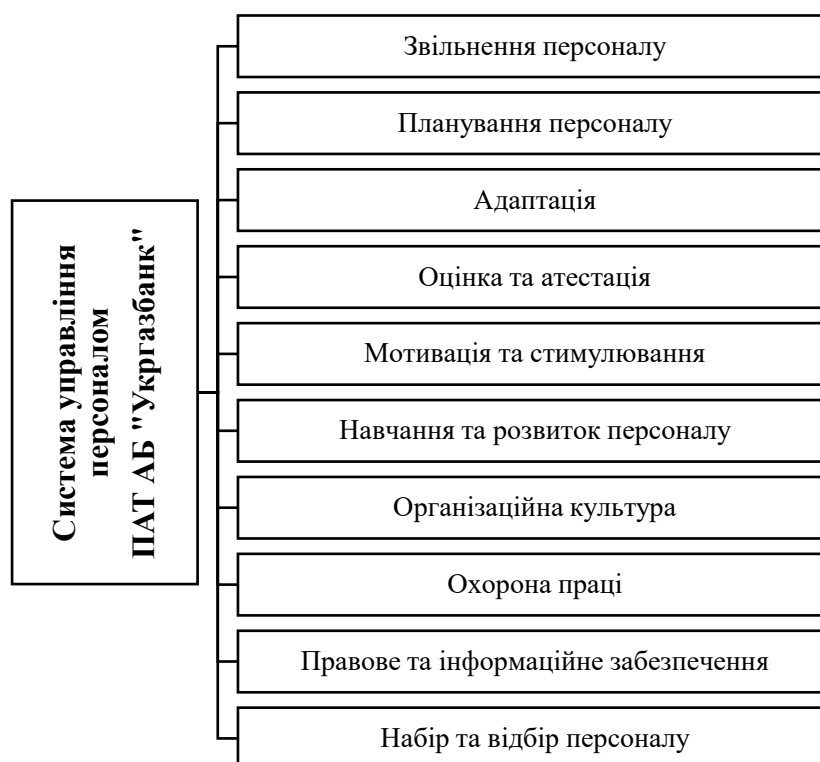


Рис. 2.1 Система управління персоналом ПАТ АБ «Укргазбанк»

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

Набір та відбір персоналу здійснюється на конкурсній основі, а оцінка персоналу проводиться з метою визначення відповідності співробітників посадовим вимогам. Банк також забезпечує безпечні умови праці та впроваджує політику охорони праці, що передбачає належні умови праці, навчання з охорони праці та медичне обслуговування.

Навчання та розвиток персоналу включають корпоративні програми навчання, стажування та підвищення кваліфікації в навчальних закладах, спрямовані на підвищення професійного рівня та компетентності співробітників. Мотивація та стимулювання співробітників здійснюється через матеріальні та нематеріальні заходи, спрямовані на стимулювання досягнення високих результатів.

Система управління персоналом ПАТ АБ «Укргазбанк» є комплексною та добре структурованою, спрямованою на забезпечення ефективного використання людського потенціалу для досягнення стратегічних цілей та забезпечення

стабільності та конкурентоспроможності банку. Аналізуючи її основні напрямки, можна зробити декілька ключових висновків.

По-перше, система планування персоналу відповідає потребам банку та враховує його стратегічні завдання. Планування відбувається на основі прогнозу розвитку, що дозволяє адаптувати кадровий склад до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

По-друге, адаптація нових працівників відбувається через програму «Ознайомлення з банком», що сприяє швидкому впровадженню нових співробітників у робочий процес та забезпеченню їхньої успішної інтеграції.

По-третє, система мотивації та стимулювання забезпечує стимулювання співробітників до досягнення високих результатів через різноманітні матеріальні та нематеріальні заходи.

По-четверте, система навчання та розвитку персоналу підтримує постійне підвищення кваліфікації та професійного розвитку співробітників, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності банку.

У цілому, система управління персоналом ПАТ АБ «Укргазбанк» є динамічною та відзначається високим рівнем професіоналізму та ефективності. Її постійне вдосконалення та адаптація до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі є ключовими факторами успіху банку в глобальному банківському ринку.

У сучасному світі конкурентність на ринку фінансових послуг залежить від багатьох факторів, а одним з найважливіших є ефективне управління персоналом. Система мотивації персоналу банку (рис. 2.2.) визначається комплексом заходів, спрямованих на стимулювання та підтримку працівників у досягненні спільних цілей та успіхів організації. Ретельно спроектована система мотивації включає в себе різноманітні елементи, що охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні аспекти працівників.

Першим та, безперечно, важливим елементом є матеріальні винагороди. Справедлива й достойна оплата праці характеризує визнання внеску кожного співробітника у розвиток банку. Висока зарплата, премії та бонуси за досягнення цілей дозволяють стимулювати працівників до більш високої продуктивності.



Рис. 2.2 Структура системи мотивації співробітників банку

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

Наступний аспект системи мотивації - це навчання та розвиток. Банк забезпечує своїм співробітникам можливості для постійного професійного зростання та розвитку компетенцій. Тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації - все це сприяє не лише особистому росту, але й підвищенню конкурентоспроможності банку.

Третій елемент - корпоративна культура. Цей елемент відображає сприятливе робоче середовище, де цінуються командний дух, взаємодопомога та відкритість. Підтримка корпоративної культури сприяє формуванню єдиного колективу, що спрямований на досягнення спільних цілей.

Четвертий елемент - оцінка та визнання, полягає в систематичній оцінці результатів праці та наданні відповідного визнання за досягнуті успіхи. Це стимулює працівників до подальших зусиль та зберігає високий рівень мотивації.

П'ятий аспект - індивідуальний підхід, креативність, відданість. Він відображає важливість розуміння потреб та інтересів кожного співробітника окремо. Застосування індивідуального підходу до кожного працівника, а також підтримка

його креативності та відданості, є ключовим для досягнення успіху в організації.

Пропозиція можливостей для розвитку кар'єри та зростання в організації надихає працівників до досягнення нових висот та залучає їх до активної участі в житті банку.

І, нарешті, нематеріальне стимулювання, таке як відзнаки, слова подяки, можливість впливати на процеси в організації, підтримка ініціатив, також важливо для підтримки мотивації та збереження високої ефективності роботи персоналу.

У цілому, система мотивації персоналу банку відображає його стратегічний підхід до управління людським капіталом і спрямована на досягнення високих результатів у висококонкурентному банківському секторі (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Характеристика системи мотивації персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк»

Напрямок	Опис
Покращення системи оцінки персоналу	Розробка більш об'єктивних і справедливих критеріїв оцінки результативності праці та професійних компетенцій
Збільшення ролі матеріальної мотивації	Збільшення розміру заробітної плати, підвищення рівня преміювання
Розширення соціальних пільг	Запровадження нових соціальних пільг, підвищення рівня існуючих
Розвиток системи професійного розвитку	Розширення можливостей навчання і підвищення кваліфікації персоналу, запровадження програм кар'єрного зростання

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

Перший важливий крок - удосконалення систем оцінювання персоналу. Розроблення більш об'єктивних і справедливих критеріїв оцінювання результатів роботи та професійної компетентності допоможе мотивувати і розвивати співробітників.

По-друге, підвищення ролі фінансових стимулів - важливий крок у заохоченні співробітників до досягнення високих результатів. Підвищення зарплат і премій допоможе підвищити продуктивність праці та зацікавленість співробітників.

По-третє, збільшення соціальних пільг - ще один важливий аспект системи стимулювання. Введення нових соціальних пільг або підвищення рівня наявних соціальних пільг може підвищити задоволеність і залученість персоналу.

Нарешті, розвиток систем професійного розвитку - важливий елемент забезпечення ефективності та конкурентоспроможності персоналу. Розширення можливостей для навчання та професійного розвитку персоналу, впровадження програм кар'єрного зростання можуть сприяти саморозвитку та професійному зростанню співробітників.

Загалом, реалізація запропонованих напрямів у системі мотивації персоналу дасть змогу не тільки підвищити ефективність і продуктивність роботи ПАТ АБ "Укргазбанк", а й допоможе підвищити задоволеність і залученість персоналу до досягнення загальних цілей банку.

Результати SWOT-аналізу системи управління персоналом ПАТ АБ «Укргазбанк» наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз системи управління персоналом ПАТ АБ «Укргазбанк»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Високий рівень управлінських навичок Наявність програм професійного розвитку Середня заробітна плата відповідає ринку праці Регулярна оцінка ефективності працівників, залежність доходу від результату роботи Широкий соціальний пакет	Недостатній професіоналізм персоналу Неконкурентна заробітна плата на нижчих посадах Зростання плинності кадрів Відсутність кар'єрного зростання Стресовий характер роботи.
Можливості	Загрози
Поліпшити імідж компанії Співпраця із ЗВО Інноваційні процеси у системі управління персоналом Застосування практик із міжнародного досвіду Розвивати нові види послуг та післяпродажного обслуговування Збільшення робочої сили за рахунок впровадження нових послуг	Нестабільність економічної ситуації в Україні Сильна конкуренція між співробітниками Обмежені фінансові можливості Низька ефективність системи мотивації персоналу Мала зацікавленість рядових співробітників у розвитку банку

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

Зважаючи на таблицю SWOT-аналізу системи управління персоналом АБ "УКРГАЗБАНК", можна зробити наступні висновки по сильним сторонам: Високий рівень управлінських навичок - дозволяє банку ефективно управляти своїм персоналом і досягати поставлених цілей. Управлінці банку мають високий рівень професійної підготовки, досвіду та знань. Вони здатні ефективно планувати, організовувати та контролювати роботу персоналу. Це сприяє підвищенню ефективності роботи банку. Також, наявність програм професійного розвитку - дозволяє банку підвищувати кваліфікацію своїх співробітників і забезпечувати їхню конкурентоспроможність. Банк має добре розвинену систему професійного розвитку персоналу: включає в себе різні програми навчання та розвитку, які дозволяють співробітникам підвищувати свої професійні знання та навички. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності співробітників банку та підвищенню якості обслуговування клієнтів.

Середня заробітна плата відповідає ринку праці - дозволяє банку залучати та утримувати кваліфікованих співробітників. Далі - регулярна оцінка ефективності працівників, залежність доходу від результату роботи: сприяє підвищенню продуктивності праці та мотивації співробітників.

У банку проводиться регулярна оцінка ефективності роботи співробітників. Результати оцінки впливають на розмір заробітної плати співробітників. Це сприяє підвищенню продуктивності праці співробітників і мотивації їх до досягнення високих результатів. Широкий соціальний пакет для співробітників: сприяє задоволеності співробітників роботою та підвищенню їхньої лояльності до банку. Банк пропонує своїм співробітникам широкий соціальний пакет, який включає в себе такі елементи, як медичне страхування, компенсація за відпустки, оплачувані відрядження тощо.

Слабкі сторони: Недостатній професіоналізм персоналу - може негативно позначитися на якості обслуговування клієнтів і конкурентоспроможності банку. У банку є деякі співробітники, які не відповідають необхідним професійним вимогам. Негативний вплив має на якість обслуговування клієнтів і конкурентоспроможність

банку. Неконкурентна заробітна плата на нижчих посадах може призвести до відтоку висококваліфікованих співробітників з банку.

Заробітна плата на нижчих посадах у банку є нижчою, ніж у деяких інших банках. Це може призвести до відтоку висококваліфікованих співробітників з банку. Зростання плинності кадрів - негативно позначається на ефективності роботи банку. У банку відсутня чітка система кар'єрного зростання. Стресовий характер роботи може призвести до зниження продуктивності праці та підвищеної захворюваності співробітників. Це може призвести до зниження продуктивності праці та підвищеної захворюваності співробітників.

Можливості: Поліпшити імідж компанії може сприяти залученню нових клієнтів і підвищенню конкурентоспроможності банку. Банк може вжити заходів щодо поліпшення свого іміджу на ринку. Співпраця із ЗВО може сприяти підвищенню кваліфікації співробітників і забезпеченню їхньої конкурентоспроможності. Банк може співпрацювати з вищими навчальними закладами для підвищення кваліфікації своїх співробітників. Інноваційні процеси у системі управління персоналом - може сприяти підвищенню ефективності роботи банку. Банк може впровадити інноваційні процеси у системі управління персоналом, що сприятиме підвищенню ефективності роботи банку.

Загрози: Нестабільність економічної ситуації в Україні. Це може призвести до зниження доходів населення і, як наслідок, до зниження попиту на банківські послуги. Існує сильна конкуренція за найкращих співробітників з іншими банками - може призвести до відтоку висококваліфікованих співробітників з банку. Обмежені фінансові можливості, що може обмежити можливості банку впроваджувати інновації та підвищення ефективності системи управління персоналом.

У цілому, система управління персоналом АБ «УКРГАЗБАНК» має ряд сильних сторін, які дозволяють банку ефективно управляти своїм персоналом і досягати поставлених цілей. Однак, у системі є також деякі слабкі сторони, які можуть негативно позначитися на ефективності роботи банку в довгостроковій перспективі.

Відповідь на загрози, що існують для системи управління персоналом банку: можна зробити шляхом розробки стратегії реагування на зміни в економічній ситуації, посилення конкурентоспроможності банку на ринку праці тощо.

Заходи, які необхідно вжити для підвищення ефективності системи управління персоналом АБ «УКРГАЗБАНК», вимагають певних фінансових витрат. Однак, такі витрати є виправданими, оскільки вони сприятимуть підвищенню ефективності роботи банку в цілому.

Таблиця 2.13

Порівняння системи мотивації ПАТ АБ «Укргазбанк» з системами мотивації інших банків

Критерій	ПАТ АБ «Укргазбанк»	АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	Інші банки
Елементи системи мотивації	- Фіксований оклад - Бонуси за результатами роботи - Премії за досягнення КРІ - Річні бонуси - Соціальний пакет (медична страховка, страхування життя) - Корпоративне навчання - Програми розвитку та кар'єрного зростання - Гнучкий графік роботи - Можливість віддаленої роботи	- Фіксований оклад - Бонуси за результатами роботи - Премії за досягнення КРІ - Річні бонуси - Соціальний пакет (медична страховка, страхування життя) - Корпоративне навчання - Програми розвитку та кар'єрного зростання - Гнучкий графік роботи - Можливість віддаленої роботи - Навчання та розвиток - Мотиваційні івенти	- Фіксований оклад - Бонуси за результатами роботи - Премії за досягнення КРІ - Річні бонуси - Соціальний пакет (медична страховка, страхування життя) - Корпоративне навчання - Програми розвитку та кар'єрного зростання - Гнучкий графік роботи - Мотиваційні заходи
Важливість елементів системи мотивації для співробітників	Заробітна плата, премії, кар'єрне зростання, навчання та розвиток	Заробітна плата, премії, кар'єрне зростання, навчання та розвиток	Заробітна плата, премії, кар'єрне зростання, навчання та розвиток
Конкурентоспроможність системи мотивації	Висока	Висока	Середній показник
Постійне оновлення стратегій	Так	Так	Так
Гнучкість системи мотивації	Середня	Висока	Середня

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

У результаті порівняння системи мотивації ПАТ АБ «Укргазбанк» з системами мотивації інших банків виявлено, що система мотивації Укргазбанку виявляється конкурентоспроможною, зокрема за оцінкою важливості елементів для співробітників та гнучкістю. Однак, наявність більш широкого спектру заходів у конкурентів, таких як навчання та розвиток, може свідчити про можливість для подальшого удосконалення системи мотивації в Укргазбанку. Щоб зберегти високий рівень мотивації працівників та забезпечити їхню активну участь у досягненні цілей банку, рекомендується акцентувати увагу на розвитку та навчанні персоналу. Посилення інвестицій у програми навчання та розвитку може сприяти збереженню високої конкурентоспроможності банку та зміцненню позицій на ринку фінансових послуг. Такий підхід дозволить підтримувати ефективну роботу колективу, залучати та утримувати висококваліфікований персонал, що в свою чергу сприятиме досягненню стратегічних цілей банку в умовах постійно змінюючогося фінансового середовища.

Результати оцінки конкурентоспроможності системи мотивації в ПАТ АБ «Укргазбанк» наведені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Оцінка конкурентоспроможності системи мотивації в ПАТ АБ «Укргазбанк»

Критерій	Оцінка ПАТ АБ «Укргазбанк»	Оцінка АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	Коефіцієнт
Ефективність	4	5	0,3
Справедливість	4	4	0,4
Привабливість	3	5	0,2
Думка працівників	4,5	4	0,1
Загальна оцінка	15,5	16	1
Інтегральний показник	1,9	2,4	-

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

На підставі проведеного дослідження можна зробити такі висновки: Система мотивації є важливим фактором, який впливає на конкурентоспроможність банку. Система мотивації повинна бути ефективною, справедливою та привабливою для працівників.

ПАТ Приватбанк має більш конкурентоспроможну систему мотивації, ніж ПАТ АБ «Укргазбанк». Для підвищення конкурентоспроможності своєї системи мотивації ПАТ АБ «Укргазбанк» може внести деякі зміни. Наприклад, підвищити рівень заробітної плати та інших видів винагород для працівників, розробити більш привабливу систему преміювання та бонусів, впровадити систему оцінки персоналу, яка б дозволяла більш об'єктивно визначати розмір заробітної плати та інших видів винагород.

Ці зміни допоможуть банку залучити та утримати висококваліфікованих працівників, а також підвищити їхню продуктивність праці.

У рамках оцінки конкурентоспроможності системи мотивації ПАТ АБ «Укргазбанк» було проведено опитування співробітників банку. Опитування було проведено за допомогою онлайн-анкетування, в якому взяли участь 20 співробітників банку.

Мета опитування полягала в тому, щоб дізнатися, як співробітники оцінюють систему мотивації банку, які її елементи є для них найбільш важливими, а також визначити, чи сприяє ця система досягненню цілей банку.

Опитувальна таблиця співробітників банку є ключовим інструментом для оцінки ефективності системи мотивації. Вона допомагає зібрати інформацію про те, як працівники оцінюють поточну систему мотивації, які її компоненти вони вважають найважливішими, а також визначити, чи сприяє ця система досягненню цілей банку.

Розшифровка відповідей: "Дуже добре" - означає, що система мотивації повністю відповідає очікуванням співробітників і стимулює їх до досягнення високих результатів. "Добре" - система мотивації в цілому відповідає очікуванням співробітника, але є деякі недоліки, які можуть бути усунені. "Задовільно" - означає наявність значних недоліків у системі мотивації, які негативно впливають на мотивацію співробітників. "Незадовільно" - свідчить про те, що система мотивації не відповідає очікуванням працівників і не стимулює їх до досягнення високих результатів. "Ніяк не оцінюю" - співробітник не має чіткого уявлення про систему мотивації банку.

Якщо більшість співробітників оцінюють систему мотивації як "дуже добре" або "добре", то систему мотивації можна вважати ефективною.

Якщо більшість співробітників оцінюють систему мотивації як "задовільно", "незадовільно" або "ніяк не оціню", то систему мотивації необхідно вдосконалити.

Результати опитування співробітників ПАТ АБ «Укргазбанк» наведені в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Опитування співробітників ПАТ АБ «Укргазбанк»

Запитання	Відповідь
Як ви оцінюєте систему мотивації банку в цілому?	Добре (75%)
Які елементи системи мотивації є для вас найбільш важливими?	Заробітна плата (95%)
Чи сприяє система мотивації досягненню цілей банку?	Частково (65%)
Чи вважаєте ви, що система мотивації банку могла б бути більш ефективною?	Так(65%)
Чи вважаєте ви, що система мотивації банку є справедливою?	Частково(65%)
Чи вважаєте ви, що система мотивації банку є прозорою?	Так(100%)
Чи вважаєте ви, що система мотивації банку є зрозумілою?	Так (95%)
Чи вважаєте ви, що система мотивації банку є ефективною для мотивації співробітників на досягнення цілей банку?	Частково (65%)

Джерело: сформовано автором.

Результати опитування показали, що співробітники ПАТ АБ «Укргазбанк» в цілому позитивно оцінюють систему мотивації банку. Однак, було виявлено ряд недоліків системи, які необхідно усунути для підвищення її ефективності.

До основних недоліків системи мотивації ПАТ АБ «Укргазбанк» відносяться: Недостатня увага до таких елементів системи мотивації, як розвиток співробітників, мотиваційні заходи. Невідповідність системи мотивації цілям банку.

Результати оцінки відповідності системи мотивації цілям банку наведені в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Відповідність системи мотивації цілям ПАТ АБ «Укргазбанк»

Критерій	Характеристика	Відповідність
Відповідність цілей системи мотивації цілям банку	Чи відповідають цілі системи мотивації цілям банку?	Ні, не повністю
Вплив системи мотивації на досягнення цілей банку	Чи сприяє система мотивації досягненню цілей банку?	Так, але недостатньо

Джерело: сформовано автором.

Аналіз впливу системи мотивації ПАТ АБ «Укргазбанк» на досягнення цілей банку показує, що вона має певний вплив, але недостатньо для досягнення всіх цілей банку.

З одного боку, система мотивації сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих співробітників. Це відбувається за рахунок таких елементів системи мотивації, як заробітна плата, премії, кар'єрне зростання. З іншого боку, система мотивації не має достатнього впливу на підвищення продуктивності праці співробітників та підвищення задоволеності співробітників роботою. Це відбувається за рахунок таких недоліків системи мотивації, як відсутність елементів, пов'язаних з навчанням та розвитком співробітників, а також мотиваційними івентами.

Управління персоналом є невід'ємною складовою стратегічного успіху будь-якої організації. Особливо важливою стає проблема матеріальної та моральної мотивації персоналу в умовах сучасного бізнесу. Система мотивації стає ключовим фактором, що визначає ефективність праці та задоволеність працівників.

У цьому контексті особливий інтерес представляє аналіз системи матеріальної та моральної мотивації персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк». Дане дослідження має важливе значення для розуміння того, як ефективно впливати на персонал банку, забезпечуючи йому стимули та умови для досягнення високих результатів.

Зазначений банк, як один із провідних українських банків, зазнає впливу різноманітних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Однак успішність

його функціонування значною мірою залежить від здатності залучити, утримати та мотивувати кваліфікований персонал.

В умовах сучасного ринку праці конкуренція між компаніями за кваліфікованими кадрами є вкрай високою. Одним із ключових чинників, що впливає на привабливість роботодавця для потенційних співробітників, є система мотивації персоналу. ПАТ АБ "Укргазбанк", подібно до багатьох інших установ у банківській галузі, зосереджується на підвищенні продуктивності свого персоналу через стимулювання їхньої ефективності та задоволеності від роботи.

Для досягнення цієї мети важливо не лише забезпечити адекватну оплату праці, але й створити систему мотивації, яка б враховувала різноманітні потреби та очікування персоналу. У цьому контексті, аналіз системи мотивації ПАТ АБ "Укргазбанк" порівняно з іншими банками України стає актуальним завданням. Це дозволить виявити недоліки, а також визначити можливості для вдосконалення системи мотивації, що в свою чергу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності банку на ринку праці.

Проаналізуємо економічні та соціальні стимули ПАТ АБ «Укргазбанк» (табл. 2.17 та табл. 2.18).

Таблиця 2.17

Оцінка економічних стимулів ПАТ АБ «Укргазбанк»

Економічний стимул	Значення в ПАТ АБ "Укргазбанк"	Значення в інших банках України (Приватбанк)
Основна заробітна плата	Залежить від посади, кваліфікації, стажу роботи та результатів праці співробітників. В середньому становить 18 600 гривень на місяць.	В середньому становить 20 500 гривень на місяць.
Премії	Виплачуються за досягнення певних цілей або за успішне виконання складних завдань. Розмір премій залежить від рівня виконання показників роботи.	Виплачуються за аналогічними принципами. У деяких банках розмір премій може бути вище, ніж у ПАТ АБ "Укргазбанк".
Надбавки та доплати	Виплачуються за роботу в несприятливих умовах, за виконання наднормових робіт, за особливі заслуги тощо.	Виплачуються за аналогічними принципами.
Середня заробітна плата	Станом на 2023 рік становить 21 000 гривень на місяць.	Станом на 2023 рік становить 23 000 гривень на місяць.
Рівень	Залежить від посади, кваліфікації,	В середньому становить 20%.

диференціації заробітної плати	стажу роботи та результатів праці співробітників.	
--------------------------------	---	--

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

Роблячи основні висновки по таблиці, можна підкреслити, що основна заробітна плата є одним із основних факторів, які впливають на мотивацію персоналу. У ПАТ АБ "Укргазбанк" вона визначається за кількома параметрами, такими як посада, кваліфікація, стаж роботи та результати праці. В середньому вона становить 18 600 гривень на місяць, що нижче, ніж у інших банках, наприклад, у Приватбанку. При цьому, рівень диференціації заробітної плати у ПАТ АБ "Укргазбанк" також залежить від тих же факторів. Отже, можливе вдосконалення системи оцінки праці та встановлення більш конкурентоспроможних тарифів.

Виплачувані премії та надбавки за досягнення певних цілей або успішне виконання завдань, проте їхній розмір може бути нижчим, ніж у конкурентів. Це може впливати на мотивацію працівників та їхню ефективність, тому важливо розглянути можливість збільшення преміальних виплат для стимулювання високих результатів роботи.

Таблиця 2.18

Оцінка соціальних стимулів ПАТ АБ «Укргазбанк»

Соціальний стимул	Значення в ПАТ АБ "Укргазбанк"	Значення в інших банках України
Пільги та компенсації	Надаються співробітникам відповідно до колективного договору. Включають в себе: медичне страхування, страхування життя, відпустки, оплачувані відрядження тощо.	Надаються співробітникам відповідно до колективних договорів. Включають в себе аналогічні пільги та компенсації.
Можливість професійного розвитку та кар'єрного зростання	Забезпечується шляхом проведення навчання та підвищення кваліфікації співробітників, а також шляхом надання можливості для просування по службі.	Забезпечується аналогічними способами.

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

Аналізуючи таблицю 2.18., зазначимо що, соціальні пільги та компенсації, які надаються працівникам у вигляді медичного страхування, відпусток та інших, відповідають загальним стандартам банківської галузі. Проте, їхнє розширення

може сприяти підвищенню задоволеності працівників та збільшенню їхньої прив'язаності до банку.

Можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання в ПАТ АБ "Укргазбанк" забезпечуються за допомогою навчальних програм та просування по службі. Проте, важливо забезпечити сталу підтримку працівників у їхньому професійному розвитку та надавати їм можливості для зростання в кар'єрі.

Усе враховуючи, можна зробити висновок, що система мотивації персоналу у ПАТ АБ "Укргазбанк" вже має свої плюси, але потребує додаткового вдосконалення для підвищення ефективності та конкурентоспроможності банку на ринку праці. Пріоритетними напрямками удосконалення є збільшення економічних стимулів та розширення соціальних пільг для працівників.

Мотивація персоналу в умовах сучасного бізнесу є ключовим аспектом успішної діяльності будь-якої організації. Особливо важливою стає адаптація систем мотивації до характеристик конкретного персоналу. В контексті ПАТ АБ "Укргазбанк" це стає актуальним завдяки різноманітності фахівців, їхнім потребам та очікуванням.

Успішність банку напряду залежить від ефективності його працівників. Таким чином, розуміння індивідуальних характеристик персоналу стає першочерговим завданням для розробки мотиваційних стратегій. Це означає не лише врахування фінансових потреб працівників, але й їхніх професійних амбіцій, цінностей та інших факторів, що впливають на їхню мотивацію.

ПАТ АБ «Укргазбанк» є одним із найбільших банків України. Банк має високі цілі та завдання, для досягнення яких необхідна мотивована команда співробітників. У цьому пункті будуть розглянуті конкретні пропозиції щодо впровадження рекомендованих напрямків мотивації на ПАТ АБ «Укргазбанк».

Аналіз мотиваційних стратегій, зокрема з урахуванням характеристик персоналу ПАТ АБ "Укргазбанк", дозволить визначити найефективніші підходи до стимулювання працівників у всіх вікових та гендерних групах. Такий підхід сприятиме підвищенню задоволеності персоналу, покращенню їхньої продуктивності та в результаті забезпечить успішність банку на ринку.

Кількість працівників на кінець 2022 року становить 3825 осіб, з них 72 % – жінки, 28% – чоловіки. Чисельність працівників АБ «УКРГАЗБАНК» протягом звітного періоду зменшилась на 511 особи, загалом, зменшення чисельності працівників пов'язано з припиненням діяльності шляхом закриття окремих відділень АБ «УКРГАЗБАНК» через військову агресію російської федерації проти України. Понад 81% працівників у віці від 25 до 50 років, середній вік працівників – 42 роки. Середній стаж роботи в Банку – понад 6,5 років.

На 1 січня 2022 року, розподіл персоналу ПАТ АБ "Укргазбанк" за віком відображав різноманітність композиції його працівників. За вказаний період, банк налічував працівників з різних вікових категорій, починаючи від молодих спеціалістів до досвідчених фахівців, що підтверджує динамічний характер його кадрового складу. Аналіз цієї статистики надає можливість розробки ефективних стратегій управління персоналом, спрямованих на відповідь на різні потреби та очікування працівників усіх вікових груп.

Розглянемо таблицю 2.19, яка демонструє розподіл персоналу АБ «Укргазбанк» за віковими категоріями у 2023 році.

Таблиця 2.19

Розподіл персоналу АБ «Укргазбанк» за віком у 2023 році

Вік	Кількість співробітників	% від загальної кількості співробітників	Чоловіки	Жінки
До 24 років	141	3,2	45	96
25-34 роки	986	10	255	731
35-49 роки	2467	20	696	1771
50-54 роки	420	26,6	142	278
55-59 роки	295	14,6	119	176
60 років і старше	151	7,4	77	74
Загальна кількість	4460	100	1564	2896

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

Мотивація персоналу в ПАТ АБ "Укргазбанк" вимагає комплексного підходу, який враховує різноманітність характеристик співробітників. Розглянувши структуру персоналу за віком на 2023 рік, можна визначити, що банк має досить різноманітний склад працівників. Старші співробітники (від 35 років і старше)

складають значну частину колективу, зокрема співробітники віком від 35 до 49 років, які становлять 20% від загальної кількості. Також значна кількість співробітників віком від 50 років і старше (26,6% від загальної кількості). У той же час, молоді працівники (до 34 років) складають лише 13,2% від загальної кількості.

Розрізняючи дані за статтю, можна помітити, що частка жінок у банку перевищує кількість чоловіків у кожній віковій категорії. Це може враховуватись при розробці мотиваційних стратегій, оскільки потреби та мотивація чоловіків і жінок можуть відрізнятися.

Очевидно, що різні групи працівників можуть мати різні потреби, цінності та мотиваційні фактори. У зв'язку з різноманітністю вікових та гендерних груп співробітників банку, їхні потреби можуть суттєво відрізнятися. Молоді працівники, ймовірно, більше цінують можливості для розвитку кар'єри, новаторські підходи та стимули, які допоможуть їм зростати в професійному плані. У той же час, старші працівники можуть приділяти більше уваги стабільності, робочому середовищу та соціальним пакетам.

Вивчення індивідуальних мотиваційних чинників співробітників є необхідним для розробки персоналізованих підходів до мотивації. Цей процес може включати проведення опитувань, інтерв'ю та аналізу результатів оцінки працівників. Це допоможе виявити конкретні мотиваційні фактори для кожного працівника, такі як можливості кар'єрного зростання, визнання за досягнення, гнучкі робочі графіки тощо.

У контексті ПАТ АБ "Укргазбанк" можливо виявити, що співробітники можуть цінувати можливості для професійного розвитку та навчання, оскільки банк має стратегічне значення в сфері фінансів. Зокрема, можуть бути цікавими для працівників програми підвищення кваліфікації, участь у фінансових семінарах чи конференціях. Також, стабільність та високий рівень соціального захисту можуть бути важливими для більш старших працівників, що може включати медичне страхування, пенсійні плани та інші соціальні пільги.

У сучасному світі, де рівність та справедливість стають все більшою пріоритетністю, організації зіштовхуються з викликом забезпечення рівних

можливостей та умов для всіх своїх працівників, незалежно від статі. Одним із ключових аспектів цього завдання є створення мотиваційного середовища, яке враховує гендерні особливості та забезпечує справедливую оплату праці. Це особливо важливо в контексті фінансового сектору, де рівноправний доступ до кар'єрних можливостей та оплати праці є важливою складовою успіху. Попри прогрес у боротьбі за рівність прав та можливостей, відсоткове співвідношення фактично нарахованої заробітної плати жінок до чоловіків залишається проблемою, яка потребує уваги та вивчення.

Забезпечення рівної оплати за однакову роботу та зменшення гендерного дисбалансу у різних сферах зайнятості є важливими кроками на шляху до створення справедливого та рівноправного суспільства. Перегляд таблиці 2.20, яка відображає відсотковий розподіл заробітної плати, дозволяє зрозуміти ступінь гендерного рівня на різних рівнях управління банком.

Таблиця 2.20

Відсоткове співвідношення фактично нарахованої заробітної плати жінок до чоловіків по категоріям в ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК»

Назва посад	Всього працівників	Чоловіки, осіб	Жінки, осіб	Заробітна плата, коеф
Вище керівництво: Наглядова Рада, Голова Правління, заступники Голови Правління, члени Правління, головний бухгалтер	16	13	3	0,7
Заступники головного бухгалтера, директори/заступники директорів департаментів	71	43	28	1,15
Начальники/заступники начальників управлінь	294	147	147	1,09

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

В АБ «УКРГАЗБАНК» прагне дотримуватись справедливості в оплаті праці жінок та забезпечувати їх гідну заробітну плату та умови праці. АБ «УКРГАЗБАНК» прагнуть залучати та утримувати перспективні кадри.

Розглядаючи відсоткове співвідношення фактично нарахованої заробітної плати жінок до чоловіків по категоріям в ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК», можна виявити певні тенденції та проблеми, які вимагають уваги та вирішення.

На перший погляд, таблиця надає позитивну картину, де більшість категорій відображає рівне представництво жінок і чоловіків, а також близькість у відсотковому співвідношенні заробітних плат. Однак, при ближчому розгляді можна помітити, що на вищих посадах (таких як керівники та їх заступники) чоловіки переважають і мають вищі коефіцієнти заробітної плати, що свідчить про наявність гендерних нерівностей у цій сфері.

Для вирішення цієї проблеми необхідно вжити кілька заходів. По-перше, проведення аудиту гендерної оплати праці допоможе виявити та усунути будь-які гендерні упередження в системі оплати праці. Далі, встановлення цілей та квот для збільшення представництва жінок на керівних посадах може стимулювати більше жінок до просування в кар'єрі та забезпечити більше можливостей для їх представництва на різних рівнях управління. Крім того, запровадження програм розвитку та менторства для жінок буде сприяти їх просуванню кар'єрними сходами та забезпечить необхідну підтримку та навички для успішної кар'єри.

Враховуючи вищезазначені заходи, можна сказати, що створення мотиваційного середовища, яке враховує гендерні особливості та забезпечує справедливу оплату праці, не лише сприятиме підвищенню ефективності організації, а й підвищить її репутацію як справедливого та рівноправного роботодавця. В кінцевому підсумку, ці кроки сприятимуть розвитку організації та підвищенню задоволеності працівників, створюючи мотивоване та продуктивне робоче середовище для всіх її членів.

2.4. Напрями щодо удосконалення системи мотивації ПАТ АБ «Укргазбанк»

ПАТ АБ «Укргазбанк» як сучасна фінансова установа потребує постійного

вдосконалення своєї системи мотивації персоналу для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Перетворення банку у сучасну, гнучку та інноваційну установу вимагає залучення та збереження висококваліфікованих фахівців. Це можливо лише за умови, якщо компанія пропонує стимули, які відповідають потребам та очікуванням персоналу. Система мотивації повинна бути адаптована до сучасних трендів у сфері управління персоналом, включаючи гнучкі графіки роботи, можливості для розвитку кар'єри та баланс роботи і особистого життя.

Крім того, успішна система мотивації також включає в себе створення стимулів для інновацій та творчості серед працівників. Заохочення до впровадження нових ідей та підтримка ініціативних працівників сприяє розвитку банку та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

Основні напрями удосконалення системи мотивації ПАТ АБ «Укргазбанк» зображено на рис. 2.4.

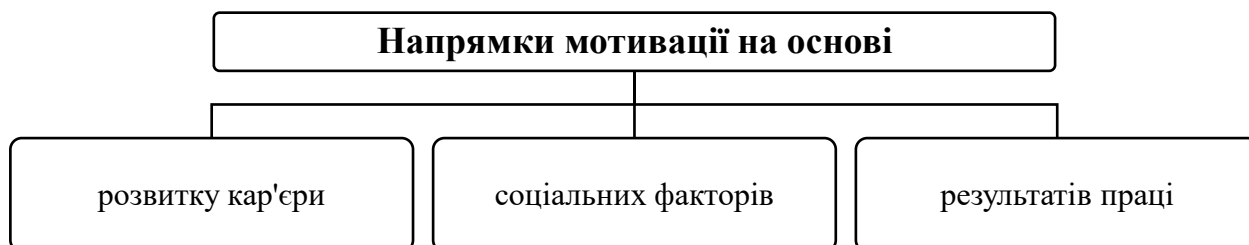


Рис.2.4. Напрями удосконалення системи мотивації працівників
ПАТ АБ «Укргазбанк»

Джерело: сформовано автором.

Напрямок 1: Мотивація на основі результатів праці.

1. Впровадити систему преміювання, яка буде базуватися на результатах праці співробітників. Для цього необхідно розробити систему показників, за якими буде оцінюватися робота співробітників. Ці показники повинні бути об'єктивними і вимірюваними. Наприклад, можна використовувати такі показники, як:

- Обсяг продажів;
- Кількість укладених угод;
- Кількість задоволених клієнтів;
- Рівень якості обслуговування;
- Кількість інноваційних проектів, реалізованих співробітником.

Для того, щоб система преміювання була справедливою, необхідно, щоб показники, за якими буде оцінюватися робота співробітників, були об'єктивними та вимірюваними. Це означає, що вони повинні бути такими, що їх можна легко визначити та підрахувати. Наприклад, для оцінки роботи менеджера з продажів можна використовувати такі показники, як обсяг продажів, кількість укладених угод, кількість задоволених клієнтів. Для оцінки роботи фахівця з обслуговування клієнтів можна використовувати такі показники, як рівень якості обслуговування, кількість інноваційних проектів, реалізованих співробітником.

2. Впровадити систему бонусів за досягнення певних результатів. Система бонусів за досягнення певних результатів виявляється невід'ємною складовою ефективного управління персоналом у банку. Цей метод стимулювання персоналу не лише мотивує співробітників до активних дій, але й допомагає досягати стратегічних цілей організації. Впровадження такої системи може виявитися вирішальним кроком у забезпеченні продуктивності та зростання банку. Спочатку, така система бонусів встановлює чіткі метрики та критерії успіху, що сприяє зосередженню уваги персоналу на ключових цілях. Наприклад, надання бонусів за виконання плану продажів змушує працівників активно працювати над збільшенням обсягів продажів та пошуку нових можливостей.

Крім того, така система створює стимул для постійного самовдосконалення та розвитку навичок. Наприклад, введення бонусів за підвищення кваліфікації заохочує співробітників до участі в навчальних програмах та самонавчанню, щоб підвищити свою ефективність та стати більш конкурентоспроможними на ринку праці.

Така система бонусів за досягнення певних результатів підвищує мотивацію та залученість співробітників. Замість традиційної заробітної плати, яка може бути

сприйнята як гарантована, бонуси створюють можливість для отримання додаткового доходу, що підсилює бажання досягти поставлених цілей.

Застосування цієї системи також сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності банку. Стимулюючи працівників до досягнення конкретних цілей, організація може ефективніше вирішувати завдання та розвивати свій бізнес.

— Бонус за участь у успішних ініціативах та інноваціях: Банк може надавати бонуси своїм співробітникам за участь у реалізації успішних ініціатив та інноваційних проєктів. Це може включати розробку нових продуктів або послуг, впровадження нових технологій чи процесів, які призводять до покращення робочих процесів чи збільшення ефективності.

— Бонус за досягнення особистих цілей: Окрім загальних бізнес-цілей, банк може надавати бонуси своїм співробітникам за досягнення особистих цілей, які сприяють розвитку банку або вдосконаленню їхніх власних навичок та компетенцій.

— Бонус за роботу в умовах підвищеного навантаження або стресу: У випадках, коли співробітники виконують важливі завдання або працюють під час кризових ситуацій, банк може надавати їм бонуси як компенсацію за додатковий труд та стрес, який вони переносили.

— Бонус за досягнення стабільних результатів протягом тривалого періоду: Якщо співробітник продемонстрував стабільні результати своєї роботи протягом тривалого часу, банк може надати йому бонус як визнання його витримки, відданості та високого професіоналізму.

— Бонус за зростання показників клієнтського задоволення: Якщо співробітник забезпечує підвищення рівня задоволення клієнтів, що вимірюється, наприклад, за допомогою опитувань клієнтів або метрик Net Promoter Score (NPS), банк може надати йому бонус як винагороду за високу якість обслуговування.

3. Проводити регулярні оцінки ефективності роботи співробітників. Регулярні оцінки ефективності роботи співробітників є важливим елементом системи мотивації та керівництва персоналом в банку. Ця практика дозволяє не лише

об'єктивно оцінити результативність працівників, але й створити основу для справедливого преміювання та кар'єрного росту.

По-перше, регулярні оцінки дозволяють керівництву отримувати об'єктивну інформацію про продуктивність співробітників. Це важливо для ідентифікації сильних та слабких сторін кожного працівника, а також визначення обсягу додаткового навчання чи підтримки, яку вони можуть потребувати.

По-друге, регулярні оцінки стимулюють співробітників до більшої самосвідомості та саморозвитку. Знання того, що їхню роботу буде ретельно оцінено, може стимулювати працівників до більшої відповідальності та зусиль у досягненні поставлених цілей.

Крім того, система регулярних оцінок є основою для створення справедливої системи преміювання. Чітке визначення критеріїв та метрик успішності дозволяє встановити конкретні стандарти та очікування для кожного співробітника. Це створює прозорість та сприяє відчуттю справедливості серед персоналу.

У завершення, регулярні оцінки ефективності є не лише інструментом для оцінки результатів працівників, але й можливістю для їхнього розвитку та зростання. Вони дозволяють ідентифікувати потреби у навчанні та розвитку, а також сприяють плануванню кар'єрного шляху кожного співробітника.

Напрямок 2: Мотивація на основі розвитку кар'єри.

1. Створити систему навчання та розвитку співробітників. Банк повинен створити інтегровану систему навчання та розвитку співробітників, спрямовану на підвищення їхньої кваліфікації та розвиток професійних навичок. Це допоможе не лише підвищити рівень компетентності персоналу, але й забезпечить їхній кар'єрний зріст та залучення до виконання складніших завдань.

Система навчання та розвитку співробітників має включати в себе:

1. Внутрішні тренінги: Організація семінарів, вебінарів, тренінгів в межах банку, під час яких співробітники зможуть отримати актуальні знання та навички від досвідчених колег або тренерів.

2. Зовнішні навчальні програми: Надання можливості співробітникам проходити навчання в провідних навчальних закладах, участь у професійних

конференціях, семінарах та інших заходах з метою оновлення знань та взаємодії з експертами своєї галузі.

3. Самонавчання: Сприяння співробітникам у самостійному засвоєнні нових матеріалів через читання спеціалізованої літератури, перегляд навчальних відео, використання онлайн-курсів та інших ресурсів.

4. Менторство: Надання можливості молодшим співробітникам отримувати підтримку та консультації від досвідчених колег, що сприятиме їхньому професійному та особистісному зростанню.

2. Забезпечити можливість кар'єрного зростання для співробітників. Банк повинен створити стимулюючу атмосферу, яка сприяє кар'єрному зростанню його співробітників. Для цього важливо розробити систему, що забезпечить чіткість та прозорість у визначенні шляхів кар'єрного розвитку.

Система кар'єрного зростання повинна включати наступні елементи:

1. Прозорі вимоги до посад: Визначення конкретних критеріїв та очікуваних навичок для різних посад, що допоможе співробітникам зрозуміти, які кроки вони повинні зробити для досягнення певного рівня кар'єрного росту.

2. Система ротації кадрів: Надання можливості співробітникам отримати досвід роботи в різних підрозділах банку, що розширить їхні професійні горизонти та допоможе здобути нові компетенції.

3. Система підвищення в посаді: Забезпечення можливості співробітникам отримувати просування по кар'єрній лінії, залежно від їхньої професійної ефективності та досягнень.

4. Система залучення співробітників до управління банком: Надання можливості активної участі співробітників у процесі управління банком, що сприятиме їхньому власному розвитку та вирішенню стратегічних завдань банку.

Напрямок 3: Мотивація на основі соціальних факторів.

1. Створити позитивний мікроклімат у колективі. Позитивний мікроклімат у колективі є критичним фактором для мотивації співробітників. Банк повинен забезпечити умови, за яких працівники відчують себе комфортно та підтримано на роботі.

Для створення позитивного мікроклімату в колективі банку необхідно:

1. Забезпечити справедливе ставлення до всіх співробітників, уникати будь-якої форми дискримінації та забезпечити рівні умови для всіх працівників.
 2. Створювати можливості для спілкування та взаємодії між співробітниками, наприклад, організовувати корпоративні заходи, командні тренінги та відпочинок.
 3. Проводити заходи для зміцнення корпоративної культури, включаючи фізичні активності, тематичні події та розваги.
 4. Ефективно вирішувати конфлікти між співробітниками, використовуючи конструктивні методи комунікації та медіації.
2. Забезпечити комфортні умови праці. Комфортні умови праці є ще одним важливим фактором мотивації співробітників. Банк повинен забезпечити своїм працівникам належні умови праці, які сприяють їхньому здоров'ю, зручності та продуктивності.

До важливих аспектів комфортних умов праці відносяться:

- Зручне робоче місце, що відповідає вимогам ергономіки та забезпечує оптимальні умови для роботи.
- Сучасне обладнання та програмне забезпечення, яке дозволяє ефективно виконувати робочі завдання.
- Гнучкий графік роботи, який враховує індивідуальні потреби та можливості працівників.
- Сприятливий психологічний клімат, що включає в себе підтримку та допомогу від колег та керівництва в управлінні стресом та вирішенні проблем.

3. Забезпечити соціальні гарантії для співробітників. Забезпечення соціальних гарантій для співробітників є важливим аспектом управління персоналом у будь-якому банку. Це створює відчуття матеріальної та соціальної безпеки серед працівників і сприяє підвищенню їхнього статусу та задоволення від роботи.

Перш за все, конкурентна заробітна плата є основою для забезпечення фінансової стабільності співробітників. Банк повинен встановлювати заробітну плату, яка відповідає кваліфікації, досвіду та внеску кожного працівника у розвиток

банку. Наприклад, бонусні програми за досягнення певних цілей чи виняткові результати можуть бути додатковим стимулом для підвищення ефективності роботи.

Друге, соціальний пакет включає в себе різноманітні вигоди, які покращують якість життя співробітників та їхніх родин. Це можуть бути медичні страхування, відпустки, допомога у вирішенні житлових питань, пенсійні програми та інші соціальні пільги. Наприклад, банк може надавати своїм співробітникам доступ до програми медичного страхування або компенсацію витрат на дитячий садок.

Третє, надання можливостей для відпочинку та оздоровлення є важливою складовою соціального пакету. Оплачувані відпустки, корпоративні заходи та пільги на відпочинок можуть допомогти працівникам розслабитися та відновити енергію. Наприклад, банк може організовувати корпоративні відпустки або знижки на відпочинок для своїх працівників та їхніх сімей.

Четверте, забезпечення безпеки праці та здоров'я співробітників є важливим аспектом соціальних гарантій. Банк повинен забезпечувати не лише відповідне обладнання та умови праці, але й надавати необхідний інструктаж та тренінги з питань безпеки. Наприклад, банк може впроваджувати програми з покращення безпеки на робочому місці та страхові поліси для захисту працівників у випадку нещасних випадків.

Загалом, забезпечення соціальних гарантій для співробітників є ключовим елементом корпоративної культури банку та сприяє підвищенню мотивації, задоволеності та продуктивності працівників.

Прогнозування очікуваного впливу запропонованих заходів на систему мотивації ПАТ АБ «Укргазбанк» можна розглядати з різних перспектив. Кожен напрям мотивації має свої унікальні особливості та може впливати на співробітників та організаційну культуру банку по-різному. Розглянемо кожен напрямок та рекомендації окремо:

Напрямок 1: Мотивація на основі результатів праці.

Мотивація на основі результатів праці відіграє важливу роль у формуванні ефективної організаційної культури та досягненні стратегічних цілей компанії. У

сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція постійно зростає, важливо мати ефективну систему мотивації, яка стимулює працівників до досягнення високих результатів.

Перша рекомендація полягає в тому, щоб впровадити систему преміювання, яка базується на результативності праці співробітників. Це означає, що працівники отримують винагороду в залежності від їхньої продуктивності та досягнень. Такий підхід сприяє стимулюванню особистого розвитку кожного працівника та мотивує його до постійного покращення результатів.

Друга рекомендація полягає у впровадженні системи бонусів за досягнення певних результатів. Це може включати досягнення ключових цілей, перевиконання планів або впровадження інноваційних ідей. Система бонусів створює додатковий стимул для працівників, що сприяє зростанню продуктивності та досягненню стратегічних цілей компанії.

Третя рекомендація передбачає проведення регулярних оцінок ефективності роботи співробітників. Це дозволяє визначити сильні та слабкі сторони кожного працівника, ідентифікувати потреби у навчанні та розвитку, а також вчасно виявляти проблемні ситуації та шляхи їх вирішення.

Очікується, що впровадження цих заходів позитивно вплине на систему мотивації ПАТ АБ «Укргазбанк». Перше, це збільшить залученість працівників до результатів своєї праці, адже вони будуть бачити прямий зв'язок між своєю продуктивністю та винагородою. Друге, це сприятиме формуванню конкурентоспроможного середовища, де кожен співробітник буде стимульований до досягнення високих результатів. Третє, це сприятиме підвищенню ефективності та продуктивності банку в цілому, оскільки мотивовані співробітники будуть працювати більш ефективно та ефективно для досягнення спільних цілей.

Загалом, впровадження системи мотивації на основі результатів праці має потенціал стати ключовим фактором у покращенні ефективності та результативності ПАТ АБ «Укргазбанк». Важливою умовою успішної реалізації цих заходів є системна підтримка та активна участь управління банку, а також залучення працівників до процесу змін.

Напрямок 2: Мотивація на основі розвитку кар'єри.

Розвиток кар'єри співробітників є важливим аспектом їхнього професійного та особистісного зростання. Успішна реалізація цього напрямку мотивації може суттєво підвищити відданість працівників банку, збільшити їхню мотивацію до досягнення цілей та сприяти розвитку організації в цілому. Для досягнення цієї мети можна впровадити ряд заходів:

Перша рекомендація - створення системи навчання та розвитку співробітників. Це може включати в себе регулярні тренінги, семінари, онлайн-курси та інші форми професійного навчання. Забезпечення працівників доступом до новітніх знань та навичок дозволить їм підтримувати конкурентоспроможність та ефективно працювати в змінному бізнес-середовищі.

Друга рекомендація - забезпечення можливості кар'єрного зростання для співробітників. Це може включати в себе розробку індивідуальних планів кар'єрного розвитку, систему внутрішніх переміщень та просування, а також надання підтримки у вирішенні професійних цілей. Стимулювання працівників до росту у власній кар'єрі зробить їх більш відданими банку та збільшить їхню мотивацію до досягнення високих результатів.

Прогнозуючи вплив цих заходів на систему мотивації ПАТ АБ «Укргазбанк», можна очікувати значного покращення відносин між працівниками та організацією. Збільшення можливостей для розвитку кар'єри підвищить відчуття принадності та відданості працівників банку, що сприятиме зниженню текучості кадрів та збереженню талановитих співробітників. Крім того, це дозволить банку стати привабливішим робочим місцем для кваліфікованих фахівців, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

В подальшому, впровадження системи мотивації на основі розвитку кар'єри може стати ключовим фактором у покращенні ефективності та результативності ПАТ АБ «Укргазбанк». Важливою умовою успішної реалізації цього напрямку є системна підтримка та контроль з боку управління, а також активна участь працівників у процесі кар'єрного розвитку.

Напрямок 3: Мотивація на основі соціальних факторів.

Мотивація на основі соціальних факторів є одним із ключових елементів успішної системи управління персоналом. Вона враховує не лише матеріальні стимули, але й важливість психологічного та соціального комфорту працівників у робочому середовищі. Забезпечення позитивного мікроклімату, комфортних умов праці та соціальних гарантій є ключовими аспектами цього напрямку мотивації.

Перша рекомендація полягає у створенні позитивного мікроклімату у колективі. Це означає створення такого робочого оточення, де працівники відчують підтримку та взаємоповагу, мають можливість спілкуватися вільно та конструктивно, а також де цінуються їхні досягнення та внесок у загальний успіх організації.

Друга рекомендація - забезпечення комфортних умов праці. Це включає в себе організацію зручних та ергономічних робочих місць, надання доступу до необхідного обладнання та технологій, а також створення здорового та безпечного робочого середовища. Забезпечення комфортних умов праці допоможе підвищити ефективність та продуктивність працівників, а також зменшить ризик виникнення стресу та втоми.

Третя рекомендація - забезпечення соціальних гарантій для співробітників. Це може включати в себе медичне страхування, пенсійні програми, відпустки, програми підтримки здоров'я та інші соціальні пільги. Забезпечення соціальних гарантій демонструє зваження на благополуччя та добробут працівників, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та відданості організації.

Прогнозуючи вплив цих заходів на систему мотивації ПАТ АБ «Укргазбанк», можна очікувати позитивних результатів. Створення позитивного мікроклімату, комфортних умов праці та надання соціальних гарантій допоможе збільшити задоволення працівників від своєї роботи, підвищить їхню відданість та мотивацію до досягнення цілей банку. Це, в свою чергу, може призвести до зниження текучості кадрів, підвищення продуктивності та покращення репутації банку як роботодавця.

Загалом, мотивація на основі соціальних факторів є важливим інструментом у формуванні ефективної та стабільної організаційної культури. Впровадження цього напрямку в систему управління персоналом може стати ключовим чинником успіху

для ПАТ АБ «Укргазбанк».

Висновки до розділу 2

1. ПАТ АБ «Укргазбанк» є одним з провідних фінансових установ України, який демонструє стабільний розвиток та зростання. Протягом 2021-2023 років банк досяг значного покращення фінансових показників, що свідчить про його ефективне управління та стійкість на ринку.

2. Фінансові показники ПАТ АБ «Укргазбанк» за період з 2021 по 2023 роки демонструють суттєве зростання, що є результатом грамотного управління та стратегічного планування. Зокрема, загальні активи банку зросли на 43,55%, чистий дохід збільшився на 54,67%, а валовий прибуток, операційний прибуток та чистий прибуток також показали значне зростання.

3. Покращення рентабельності активів (ROA) та рентабельності власного капіталу (ROE) вказує на ефективне використання банком своїх активів та капіталу для генерування прибутку. Водночас, показники ліквідності та платоспроможності залишаються на високому рівні, що забезпечує банку можливість виконання своїх короткострокових зобов'язань та підтримання фінансової стійкості.

4. Успіх ПАТ АБ «Укргазбанк» базується на кількох ключових факторах. Банк демонструє стабільне зростання протягом останніх трьох років, що свідчить про його стійкість та перспективність. Зростання активів та прибутковості є результатом зваженої стратегії розвитку та ефективного управління ресурсами.

5. Банк має достатньо коштів для виконання своїх зобов'язань і залишається платоспроможним. Це забезпечує довіру клієнтів та інвесторів до банку, що є важливим фактором для подальшого розвитку.

6. Незважаючи на позитивну динаміку, ПАТ АБ «Укргазбанк» стикається з низкою ризиків та викликів, які можуть вплинути на його подальший розвиток: Поточна геополітична ситуація та глобальні економічні виклики можуть негативно

вплинути на діяльність банку. Невизначеність у світовій економіці може призвести до змін у фінансових ринках, що може вплинути на стабільність банку.

7. Система мотивації персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної роботи ПАТ АБ «Укргазбанк» та досягненні його стратегічних цілей. В умовах сучасної ринкової економіки, коли конкуренція на ринку фінансових послуг стає все більш жорсткою, успіх банку значною мірою залежить від рівня залученості та задоволеності його співробітників. Система мотивації повинна бути гнучкою, динамічною та відповідати актуальним потребам та очікуванням співробітників, щоб забезпечити їх високу продуктивність та лояльність до організації.

8. Система мотивації ПАТ АБ «Укргазбанк» включає в себе різноманітні інструменти, як матеріальні, так і нематеріальні. Це дозволяє ефективно мотивувати співробітників з різними потребами та очікуваннями.

9. Одна з основних проблем системи мотивації ПАТ АБ «Укргазбанк» - недостатній рівень матеріальної мотивації. Заробітна плата та інші види винагород деяких категорій співробітників не відповідають ринковому рівню.

10. Відсутність чітко прописаної системи кар'єрного зростання також є суттєвою слабкістю. Співробітники не завжди бачать перспективи свого розвитку в банку, що може призводити до демотивації та зниження продуктивності.

11. Нематеріальні інструменти мотивації, такі як програми навчання та розвитку, корпоративні свята, програми преміювання за досягнення, використовуються недостатньо активно. Це може призводити до того, що співробітники не відчувають достатньої підтримки з боку роботодавця у своєму професійному та особистісному розвитку.

12. Для вдосконалення системи мотивації, ПАТ АБ «Укргазбанк» має звернути увагу на збільшення матеріальної мотивації, розширення програм навчання та розвитку співробітників, а також активізацію використання нематеріальних інструментів мотивації.

13. Загальний прогнозований вплив запропонованих заходів на систему мотивації ПАТ АБ «Укргазбанк» вказує на можливість покращення ефективності, збільшення продуктивності та підвищення задоволеності працівників від своєї

роботи. Однак успішна реалізація цих напрямків вимагатиме від управління банку системної підтримки, а також активної участі та залучення працівників до процесу змін.

ВИСНОВКИ

1. Управління персоналом та його мотивація в сучасних умовах стає ключовим фактором успіху для фінансових установ, зокрема для провідних банківських установ, серед яких важливе місце займає ПАТ АБ «Укргазбанк». У контексті, важливо розглянути результати аналізу фінансової діяльності банку за останні роки та зрозуміти, як система мотивації персоналу може сприяти його подальшому стабільному розвитку та конкурентоспроможності. Зробимо декілька основних висновків по дослідженню:

2. Аналізуючи теоретичні аспекти мотивації персоналу, можна зробити висновок, що це поняття є ключовим у сучасному управлінні та психології праці, особливо в сфері банківських послуг. Мотивація персоналу сприяє підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів та створенню позитивної атмосфери в колективі.

3. Перш ніж розглядати конкретні методи мотивації, важливо зрозуміти, що мотивація - це складний процес, який включає в себе різні аспекти, такі як внутрішні та зовнішні стимули, потреби та цілі працівників. Різні теорії мотивації пропонують різні підходи до розуміння цього процесу, відображаючи його складність.

4. Жодна з теорій мотивації (теорія Маслоу, теорія МакКлелланда, теорія Герцберга) не є універсальною, тому важливо використовувати комплексний підхід, враховуючи індивідуальні особливості та потреби кожного працівника.

5. Мотивація визначається як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають працівників до діяльності, визначають їх поведінку та спрямованість дій на досягнення особистих і організаційних цілей.

6. Мотив є внутрішнім спонуканням до дії, тоді як стимул – це зовнішній вплив, який спрямовує та підтримує діяльність працівника.

7. У банківському секторі, де велике значення має взаємодія з клієнтами та високий рівень відповідальності працівників, ефективна система мотивації є

особливо важливою. Вона повинна бути комплексною, гнучкою та враховувати різні потреби та очікування працівників.

8. Для досягнення успіху впровадження системи мотивації в банківській установі необхідно проводити регулярні дослідження мотивації персоналу, використовувати різноманітні методи стимулювання та створювати атмосферу довіри та поваги. Це дозволить банку не лише зберегти та привернути талановитих співробітників, але й підвищити свою конкурентоспроможність та досягти стійкого успіху в умовах постійної зміни та розвитку.

9. Конкурентоспроможна заробітна плата, системи преміювання та соціальні пільги відіграють важливу роль у мотивації персоналу, забезпечуючи базовий комфорт і задоволення працівників.

10. Можливість професійного розвитку, гнучкий графік роботи та заходи для підвищення командного духу набувають все більшого значення в сучасному світі праці.

11. Забезпечення комфортних і безпечних умов праці сприяє підвищенню задоволеності роботою та зменшенню стресу, що позитивно впливає на продуктивність і якість обслуговування клієнтів.

12. Адміністративні заходи, засновані на владі або дисципліні, також є частиною системи мотивації, включаючи покарання за порушення правил і дотримання управлінської ієрархії.

13. Створення сприятливого психологічного клімату та формування позитивної атмосфери в колективі підвищує моральний дух і мотивацію працівників.

14. Для ефективного управління мотивацією персоналу важливо використовувати комплексний підхід, що поєднує економічні, адміністративні та соціально-психологічні заходи.

15. Існує постійна потреба у вдосконаленні системи мотивації, щоб вона відповідала змінним потребам і очікуванням працівників, забезпечуючи їх задоволення та лояльність.

16. Активне врахування зворотного зв'язку від працівників і створення атмосфери довіри та поваги є критично важливими для успішної реалізації ефективної системи мотивації в банківській установі.

17. ПАТ АБ «Укргазбанк» продемонстрував значне покращення фінансових показників протягом періоду з 2021 по 2023 роки, свідченням ефективного управління та стратегічного планування. Загальні активи банку зросли, а чистий дохід, валовий та чистий прибуток показали значне зростання. Рентабельність активів та власного капіталу також збільшилася, що свідчить про ефективне використання ресурсів для генерування прибутку.

18. Незважаючи на позитивну динаміку, банк стикається з ризиками, такими як геополітична нестабільність та конкуренція в банківському секторі. Одним із ключових факторів успіху є система мотивації персоналу, яка відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної роботи та досягненні стратегічних цілей банку. Гнучка та динамічна система мотивації, що відповідає потребам та очікуванням співробітників, є ключовим чинником для забезпечення їхньої високої продуктивності та лояльності.

19. Успішна реалізація стратегії розвитку, ефективного управління ресурсами та системи мотивації персоналу дозволить ПАТ АБ «Укргазбанку» зберегти свої лідерські позиції на ринку та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

20. Рекомендовано три основні напрямки вдосконалення мотивації: мотивація на основі результатів праці, мотивація на основі розвитку кар'єри та мотивація на основі соціальних факторів.

21. Перший напрямок, спрямований на мотивацію через результати праці, передбачає впровадження системи преміювання та бонусів за досягнення певних результатів, а також систематичні оцінки ефективності роботи співробітників. Ці заходи мають на меті стимулювати працівників до досягнення високих показників та підвищення продуктивності.

22. Другий напрямок, що ґрунтується на мотивації через розвиток кар'єри, включає в себе створення системи навчання та розвитку, а також забезпечення

можливості кар'єрного зростання. Ці заходи сприятимуть особистому та професійному зростанню працівників, що зробить їх більш відданими організації.

23. Третій напрямок мотивації, що ґрунтується на соціальних факторах, передбачає створення позитивного мікроклімату, забезпечення комфортних умов праці та соціальних гарантій для співробітників. Це сприятиме підвищенню мотивації працівників та їхній відданості організації. Узагальнюючи, запропоновані заходи спрямовані на зміцнення організаційної культури, підвищення мотивації та відданості працівників банку, що має велике значення для досягнення стратегічних цілей та забезпечення стабільного розвитку ПАТ АБ «Укргазбанк». Однак для успішної реалізації цих заходів необхідна системна підтримка управління та активна участь працівників у процесі змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Babchynska O. COMPONENTS OF THE PERSONNEL MANAGEMENT MECHANISM OF THE INNOVATION-ACTIVE ENTERPRISE. Intellect XXI. 2020. № 6, 2020. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-6.21>
2. DAFT. Study Guide - Management. 7th ed. South Western College Publishing, 2004.
3. David McClelland – Human Motivation Theory (n.d.). Retrieved october 23, 2017, from <http://www.learnmanagement2.com/davidmcclelland.htm>
4. Eyre, E. (n.d.). McClelland’s Human Motivation Theory: Discovering What Drives Your Team. Retrieved November 23, 2017, from <http://www.mindtools.com/pages/article/human-motivation-theory.htm>
5. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
6. McClelland achievement and acquired needs theory (n.d.). Retrieved November 25, 2017, from <http://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/mcclellandachievement-and-acquired-needs-motivation-theory.php>
7. Motivation Theories: Individual Needs. (n.d.). Retrieved October 23, 2017, from <http://www.cliffsnotes.com/more-subjects/principles-of-management/motivatingand-rewarding-employees/motivation-theories-individual-needs>
8. The Principles of Scientific Management. / L. S. Woolf et al. The Economic Journal. 1912. Vol. 22, no. 87. P. 471. URL: <https://doi.org/10.2307/2221959> (date of access: 22.05.2024).
9. Азарова А.О. Економіка підприємства: навч. посібник / А.О. Азарова, Л.О. Нікіфорова. – Вінниця: ВНТУ, 2016. – 215 с.
10. Акімова Л. М., Герман М. В. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його покращення. Investytsiyi: praktyka ta dosvid. 2023. № 17. С. 44–48. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.17.44>

11. Бабенко А.Г., Бондаревська К.В. Нормування праці : навчально-наочний посібник для студентів денної та заочної форм навчання. – Дніпропетровськ: Дніпропетровська державна фінансова академія, 2013. – 158 с
12. Васюта В.Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання /В.Б.Васюта, Л.І. Бульбаха //Ефективна економіка. – 2016. – №6. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
13. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 3. С. 39–48. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes-2022-5-5> (дата звернення: 26.02.2023).
14. Галіченко О. В. Підходи до визначення категорії "мотивація" [Електронний ресурс] / О. В. Галіченко. – Режим доступу : http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/chem_biol/vsna/ekon/2010_5_1/Galichenko.pdf.
15. Горяча Горяча О. Л., Сільченко І. А., Таранов В. М. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємства на засадах інноваційних перетворень в економіці. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2021. № 1. С. 50–55.
16. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
17. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2022. № 42. С. 3–4. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37> (дата звернення: 15.02.2023).
18. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 36. С. 109-113.
19. Данилевич Н.С. Особливості мотивації працівників банку / Н.С. Данилевич, Н.П. ЖелЕ това // Соціально-трудова відносини: теорія та практика. — 2013. — № 1. — С. 80—85.

20. Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%»: офіційний веб-сайт
URL: <https://5-7-9.gov.ua>
21. Державна служба статистики: веб-сайт. URL: <http://ukrstat.gov.ua>
22. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. Ефективна економіка. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>.
23. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. Ефективна економіка. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227>
24. Економіка підприємства. Тренінг-курс: навч. посібник / Г.М. Филюк та ін. – К.: Київський університет, 2017. – 191 с.
25. Економіка підприємства: навч. посібник : практикум / Я.С. Витвицький та ін. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2016. – 306 с.
26. Економіка та організація інноваційної діяльності : навчальний посібник для студентів, що навчаються за спеціальністю 051 – Економіка (для всіх форм навчання) / О. А. Іванова ; Нар. укр. акад. [каф. економіки та права]. – Харків : Вид-во НУА, 2020. – 108 с.
27. Єщенко М. Г. Сучасні технології формування колективу та розвитку персоналу організації / Марина Георгіївна Єщенко, Ангеліна Олександрівна Гречко // Галицький економічний вісник. — Т. : ТНТУ, 2020. — Том 63. — № 2. — С. 193–198. — (Менеджмент).
28. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 № 2121-III в редакції від 24.11.2021 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>
29. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
30. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/222-19>.
31. Закон України «Про оплату праці» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>.

32. Закон України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5026-17>.

33. Закон України «Про охорону праці» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.

34. Закон України «Про професійний розвиток працівників» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.

35. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 45. С. 3. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54> (дата звернення: 20.02.2023).

36. Зянько, В. В. Банківський менеджмент : навчальний посібник / В. В. Зянько, Н. О. Коваль, І. Ю. Єпіфанова. – 2-ге вид., доп. – Вінниця : ВНТУ, 2018. – 126 с.

37. Киркач С.М. Фінансовий план як інструмент фінансового планування діяльності банк: стаття Світлана Миколаївна Киркач. -Харків,. 2014.

38. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218–234.

39. Колот А. М. Мотивація персоналу : Підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.

40. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — К.: Академвидав, 2003. — 416 с.

41. Литвинюк, А. А. Мотивація і стимулювання трудової діяльності. Теорія і практика: підручник для бакалаврів / А. А. Литвинюк. - М, 2016.

42. Лобза А.В. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства / Лобза А.В., Гузь І.С. - Молодий вчений. 2018 №1 (53). С. 510-513.

43. Мицак О.В. Особливості управління персоналом в банках. Науковий вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2016. № 3. С. 43-48.

44. Міністерство фінансів України: офіційний веб-сайт URL: <https://minfin.com.ua>
45. Мушкін І. В. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. Персонал. 2009. № 4. С. 44–49.
46. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. № 26. С. 60–66.
47. Організаційна поведінка : навч. посіб. / Л. М. Савчук та ін. Київ : КНЕУ, 2001. 249 с
48. Оцінка потенціалу підприємства: конспект лекцій / укладачі: Є. В. Мішенін, О. М. Дутченко, Т. О. Семененко. – Суми : Сумський державний університет, 2017. – 113 с.
49. ПАТ АБ «Укргазбанк»: офіційний веб-сайт URL: <https://www.ukrgasbank.com>
50. Податковий кодекс України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
51. Посохов І.М. Економіка підприємства (Практикум): навч. посібник / І.М. Посохов, В.Г. Дюжев, Т.О. Погорєлова . – 2-ге вид., доповн. і переробл. – Х.: НТУ «ХП», 2015. – 159 с.
52. Постанова Національного банку України від 24.02.2022 № 18 «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану»
53. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Закон України від 23.09.1999 р. № 1105-XIV : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14#Text> .
54. Про затвердження Порядку формування Єдиного реєстру розпорядників бюджетних коштів та одержувачів бюджетних коштів : Наказ М-ва фінансів України від 22.12.2011 р. № 1691 : станом на 11 черв. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0033-12#Text>
55. Про затвердження форм реєстраційних карток : Наказ М-ва юстиції України від 02.11.2015 р. № 2140/5 : станом на 13 січ. 2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1357-15#Text>

56. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
57. Прудкий В.В., Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. Праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КПП ім. І. Сікорського. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866>.
58. Серединська, В. М. Аналіз системи нормування праці на підприємстві / Віра Миколаївна, Серединська, Ольга Михайлівна Загородна, Ірина Володимирівна Спільник // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 19. – № 2. – С. 136-147. – ISSN 1993-0259.
59. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
60. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.
61. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. Економіка і регіон. 2021. № 1 (80). С. 87–91.
62. Шатун В.Т. Основи менеджменту : [навч. посіб.] / В.Т. Шатун. – Миколаїв : МДГУ, 2006. – 376 с
63. Якубів В. М., Полюк М. І. Класифікація методів мотивації персоналу в системі управління організаціями // Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка. - 2018. - № 13. - С. 191-196.

ДОДАТКИ