МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ» (на прикладі АТ «ПУМБ»)

Допущено до захисту
«___» _____ року

Студентки групи М 01-18
факультету економіки і права
освітньо-професійної програми
Управління та адміністрування
бізнес-процесами
за спеціальністю 073 Менеджмент
Гнатюк Ліни Віталіївни

Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____Смагін В.Л.
(підпис)

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Насікан Н.І.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

КИЇВ – 2019

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет **економіки і права**
Кафедра **менеджменту і маркетингу**
Ступінь вищої освіти **МАГІСТР**
Освітньо-професійна програма **Управління та адміністрування бізнес-процесами**
Спеціальність **073 МЕНЕДЖМЕНТ**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу

_____В.Л.Смагін

"____"_____20___року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

_____ Гнатюк Ліні Віталіївні
_____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Впровадження ефективних систем мотивації та оплати праці в організації (на прикладі АТ «ПУМБ»)_____
керівник роботи_ Насікан Ніна Іванівна, кандидат економічних наук, доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом Київського національного лінгвістичного університету від "06" листопада 2018 року №1240 -с.
2. Строк подання студентом роботи 19 листопада 2019 року
3. Вихідні дані до роботи мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у висвітленні теоретичних аспектів формування систем мотивації та оплати праці в організації і визначенні шляхів підвищення їх ефективності на прикладі АТ «ПУМБ»; об'єкт дослідження – система мотивації і оплати праці в організації; предмет дослідження – впровадження ефективних систем мотивації та оплати праці на прикладі АТ «ПУМБ».
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) визначити сутність мотивації праці та процесу стимулювання праці персоналу; охарактеризувати системи мотивації та оплати праці; визначити методичні підходи до оцінки ефективності систем мотивації та оплати праці в організації; надати загальну організаційно-економічну характеристику АТ «ПУМБ»; дослідити систему мотивації та оплати праці у АТ «ПУМБ»; надати оцінку ефективності мотивації персоналу установи та оплати його праці; виокремити основні напрямки вдосконалення системи мотивації та оплати праці у АТ «ПУМБ»; визначити організаційні заходи щодо впровадження нової системи мотивації та оплати праці у АТ «ПУМБ» і оцінити її ефективність.
5. Дата видачі завдання 30 листопада 2018 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи	06.11.2018	
2.	Затвердження завдання на кваліфікаційну роботу і плану кваліфікаційної роботи	до 30.11.2018	
3.	Підготовка і подання науковому керівнику вступу та І-го розділу кваліфікаційної роботи	до 28.05.2019	
4.	Підготовка і подання науковому керівнику ІІ-го розділу кваліфікаційної роботи	до 21.10.2019	
5.	Підготовка і подання науковому керівнику ІІІ-го розділу кваліфікаційної роботи, висновків і резюме	до 06.11.2019	
6.	Подання на кафедру остаточного тексту кваліфікаційної роботи в паперовому і електронному варіанті, заяви студента про допуск до захисту, висновку наукового керівника і відгуку від підприємства (організації) – бази дослідження	19.11.2019	
7.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі та прийняття за результатами перевірки роботи рішення про допуск її до захисту у екзаменаційній комісії з атестації здобувачів ступеня вищої освіти «магістр»	21.11.2019	
8.	Передавання кафедрою примірника кваліфікаційної роботи у паперовому і електронному варіанті у бібліотеку для внесення її до репозитарію КНЛУ та подання другого примірника кваліфікаційної роботи разом із повним пакетом необхідних документів деканові факультету економіки і права	02.12.2019	
9.	Захист кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії з атестації здобувачів ступеня вищої освіти «магістр»	16.12.2019–28.12.2019	

Студент _____ Гнатюк Л.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Насікан Н.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП……5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ……...…….7

1.1.Сутність мотивації праці та процесу стимулювання праці персоналу в організації ……7

1.2. Системи мотивації та оплати праці в організації…….……18

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності систем мотивації та оплати праці в організації…….……..…….....28

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ У АТ «ПУМБ»……..……..…38

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика АТ «ПУМБ»…....38

2.2. Дослідження системи мотивації та оплати праці у АТ «ПУМБ»……...50

2.3. Оцінка ефективності мотивації персоналу банківської установи та оплати його праці……..….64

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ У АТ «ПУМБ»…….73

3.1. Основні напрямки вдосконалення системи мотивації та оплати праці у АТ «ПУМБ»……..….73

3.2. Організаційні заходи щодо впровадження нової системи мотивації та оплати праці у АТ «ПУМБ» і оцінка її ефективності…….……..82

ВИСНОВКИ……..96

РЕЗЮМЕ……...99

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...……101

ДОДАТКИ……..….108

ВСТУП

Актуальність теми роботи полягає у тому, що у наш час мотивація працівників та оплата праці займає дуже важливу роль у будь – якій сфері організацій . Управлінський процес керується насамперед процесом мотивації, оскільки він створює всередині працівника бажання працювати у визначеному напрямку. Як правило, гарно розроблена мотивація, показник успішності компанії. Мотивовані працівники можуть призвести до підвищення продуктивності праці та дозволити організації досягти більш високого рівня виробництва. У наш час люди прагнуть багато заробляти та гарно відпочивати. Для того щоб займати престижну посаду в організації , треба бути професіоналом у своїй справі. Ефективно та плідно виконувати усі свої обов'язки . Але без мотивуючих елементів у роботі результату не буде.

Дієва та результативна мотивація працівників є головним показником успішності організації. Тому у першу чергу усі організації повинні розробити мотиваційні кроки, які стосуються працівників. Мотивація повинна бути матеріальною так і нематеріальною. Гроші – це головна проблема людей нашого часу ,тому оплата праці слугує головним чинником у підборі праці.

Мотивація праці та оплата її, є складним процесом поєднання заохочень та потреб. Управлінці мають забезпечити злиття цих процесів та забезпечити спільне , ефективне функціонування у роботі.

Об'єктом дослідження роботи виступає система мотивації і оплати праці в організації.

Предмет дослідження роботи виступає впровадження ефективних систем мотивації та оплати праці на прикладі АТ «ПУМБ».

Метою роботи виступає підвищення та розробка мотивації праці менеджера та оплати праці в АТ «ПУМБ».

Основні завдання :

- визначити сутність мотивації праці та процесу стимулювання праці персоналу;

- охарактеризувати системи мотивації та оплати праці;

- визначити методичні підходи до оцінки ефективності систем мотивації та оплати праці в організації;

- надати загальну організаційно-економічну характеристику АТ «ПУМБ».

Методи дослідження :

- дослідити систему мотивації та оплати праці у АТ «ПУМБ» ;

- надати оцінку ефективності мотивації персоналу установи та оплати його праці;

- відокремити основні напрямки вдосконалення системи мотивації та оплати праці у АТ «ПУМБ»;

- визначити організаційні заходи щодо впровадження нової системи мотивації та оплати праці у АТ «ПУМБ» і оцінити її ефективність.

Емпірична(експериментальна) база дослідження – АТ « ПУМБ» Перший Український Міжнародний Банк.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність мотивації праці та процесу стимулювання праці персоналу в організації

Зацікавленість до різних видів діяльності, як правило, випливає з інтересів до тієї чи іншої праці . Для людини дуже важливо знайти ту саму роботу , яка б мотивувала її на протязі усього життя . Як правило , робота – це основна діяльність людини, на базі чого мотиви діяльності автоматично стають трудовими мотивами . Можна з певністю зазначити, що результат роботи підприємства на сто відсотків залежить від мотивації співробітників [59,с.33]. Кожне підприємство має дуже уважно ставитись до заохочень працівників , щодо мотивації, у вигляді чого вони хочуть її отримувати, це дуже вагомий фактор, тому що якщо немає зацікавленості підлеглих до роботи , то результат у роботі буде низьким . Існує дуже важливе питання, чому є необхідність у керівників витрачати час та енергію на мотивацію їхніх підлеглих , але відповідь – це продовжити своє існування в організації та завжди тримати статус підприємства на високому рівні. Кожний співробітник має особисті організаційні зобов'язання, але якщо їх не має тоді повністю відсутній стимул до успіху у роботі [41,с.93].

Важливість мотивації працівників.

Мотивацію можна визначити як стимулюючу, надихаючу систему яка спонукає працівників до найкращих можливостей.

Мотивація - це психологічний термін, який означає, що його не можна примушувати до працівників. Це надходить автоматично зсередини працівників, оскільки це бажання виконати роботу.

Кілька взаємопов'язаних термінів:

Мотив - це внутрішній стан чи бажання, яке спонукає індивіда рухатися чи вести себе у напрямку досягнення мети. Мотив виникає з потреб особистості. Коли в особистості з’являється мотив. Це викликає неспокій, оскільки він хоче виконати його. Наприклад, мотив заробітку спонукає людину до пошуку роботи. Індивідуальні пошуки їжі, щоб виконати мотив голоду.

Мотивація - це процес, який розроблений для людей до найкращих можливостей досягти поставленої мети.

Мотиватори - це стимули чи методи, що використовуються для мотивації людей в організації. Поширеними мотиваторами, якими користуються менеджери, є зростання кар'єрного росту, бонус, просування по службі, визнання, повага тощо [27,с.214].

Особливості цих значень.

Мотивація - це внутрішнє почуття, яке означає, що вона не може буде нав’язна працівнику. Внутрішні почуття, такі як потреба, бажання, прагнення тощо, впливають на поведінку людини, щоб вона поводилася певним чином. Наприклад, бажання мати новий будинок, повага та визнання тощо.

Мотивація спонукає людей вести себе таким чином, щоб вони мали змогу досягти своєї мети. Мотивованій особі не потрібен ні нагляд, ні керівництво. Вона завжди працюватиме бажаним чином. Наприклад, якщо у людини є мотив отримати просування, то він буде ефективно працювати, щоб досягти цього [64,с.32].

Для мотивації керівників або працівників використовують різні мотиватори. Деякі мотиватори є позитивними, а деякі - негативними. Прикладами позитивних мотиваторів є:

- просування по службі;

- підвищення ;

- бонус;

- повага.

- визнання.

Якщо працівник не покращує свою роботу позитивними мотиваторами, тоді менеджер використовує негативні мотиватори, такі як:

- попередження;

- видача записки;

- припинення приросту.

Іноді страх перед негативними мотиваторами також спонукає людину вести себе бажаним чином.

Мотивація - це складне і важке завдання. Щоб мотивувати людей, керівник повинен розуміти різні типи людських потреб [15,с.34].

Потреби людини - це психічні почуття, які можна точно виміряти. Якщо менеджер точно вимірює їх, тоді і кожна людина використовує різні підходи для задоволення своїх потреб. Деякі задовольняються грошовими стимулами, деякі - немонетарними, деякі - позитивними, а іншими - негативними. Тож неможливо зробити узагальнення в мотивації.

Потреби людини необмежені і постійно змінюються. Задоволення однієї потреби породжує іншу, тому менеджерам доводиться постійно виконувати функцію мотивації.

Важливість мотивації.

Мотивація допомагає змінити негативне ставлення до позитивного ставлення. Без мотивації працівники намагаються виконувати мінімальну діяльність в організації. Але мотивація наповнює бажання виступити до свого максимального рівня. Усі ресурси організації не є корисними, якщо і поки працівники не використають ці ресурси. Мотивовані працівники найкраще використовують ресурси організації.

Мотивація покращує рівень працездатності працівників. Мотивація

покращує рівень ефективності працівників, що означає, що працівники починають виконувати роботу з найкращими можливостями з мінімальними витратами часу та ресурсів, оскільки мотивовані працівники завжди йдуть на найкраще використання ресурсів. Мотивація усуває розрив між працездатністю та готовністю працювати та готовністю завжди підвищує ефективність [38,с.54].

Мотивація допомагає досягти організаційної мети. Мотивовані працівники завжди намагаються досягти організаційної мети і докладають максимум зусиль для досягнення організаційної мети, оскільки вони знають, що для досягнення організаційної мети вони можуть досягти своєї особистої мети. Усі працівники докладають зусиль в одному напрямку досягнення мети.

Мотивація створює сприятливе робоче середовище. У мотивації відносини між старшим і підлеглими завжди поліпшуються. Коли працівники задовольняють свої потреби або отримують визнання та повагу в організації, вони завжди пропонують підтримку начальству. В організації більше співпраці та координації, і всі співробітники працюють з командним духом.

Мотивація допомагає менеджерам ввести зміни. Мотивовані працівники виявляють меншу стійкість до прийняття змін відповідно до змін у бізнес-середовищі, оскільки вони знають, що якщо зміни не будуть впроваджені в організацію, не тільки організація втратить це, але і працівникам буде важко отримати свої потреби у статусі «виконано» . Мотивовані працівники завжди підтримують та співпрацюють у прийнятті змін в організації [55,с.34].

Зниження потоку працівників. Мотивація створює впевненість у працівників, щоб задовольнити їхні потреби в самій організації. Вони завжди вибирають альтернативу, щоб залишатися в організації та збільшувати свій заробіток, а не залишати організацію та збільшувати свій прибуток. З мотивацією потік менший, тому що задоволені працівники ніколи не залишають роботу.

Дослідження, яке відбувалось у 1982 році, на базі різних зовнішньо – економічних підприємств, показало, що вісімдесят чотири відсотки

організацій боролися за залучення нових співробітників та сорок два відсотка цих організацій мають думку, щодо утримання нинішніх працівників . Хоч це дослідження застаріле, інформація все ж є актуальною і сьогодні . Сутність мотивації полягає у тому, щоб утримати працівників на робочому місці , але залишатися вони повинні виключно за особистою ініціативою [32,с.78].

Нажаль дослідження показують, що коли десять професійних працівників організації залишають своє робоче місце, то підприємство втрачає приблизно мільйон доларів. Але окрім фінансових втрат , компанії також зазнають втрати знань та досвіду , які мають особи які лишають свою посаду . Цих втрат можна уникнути або зменшити, мотивуючи робітників розробленими методами мотивації , щоб вони були відданими організації.

Сутність мотивації полягає у тому , щоб досягти власних , особистих цілей та організаційних. Підприємство, яке базується на управлінні людськими ресурсами, проводило дослідження. Воно показало, що вісімдесят три відсотки опитаних працівників задоволені своєю роботою. У іншому дослідженні з'ясували ,що тридцять два відсотки працівників відчувають , ніби вони досягли тупикової ситуації у кар'єрі . Завдяки таким дослідженням набагато легше визначити сутність мотивації праці та принципи стимулювання праці персоналу на підприємстві . Для керівників велика справа знайти способи та процеси , щоб вони підштовхнули працівників стати більш корисним для організації .

Слово «мотивація» має велику кількість визначень , мотивів та ознак . Але треба зосередитись та тих, які пов'язані з робочим місцем . Мотивація примушує людину діяти . Люди завжди поділяються на два типи :

- мотивовані;
- немотивовані.

Буває таке, що мотивація у робітників пропадає, не в результаті поганого керівництва, а на основі можливих життєвих подій, особистих проблем або загального ставлення до роботи. Мотивація цілеспрямована на поведінку

людини, на її внутрішню силу , на досягнення нових вершин у роботі. Сутність полягає у тому , що чим більш мотивований працівник роботою та оплатою праці , тим є більша ймовірність повного злиття його с роботою.

Поведінка людини цілеспрямована на досягненні певних цілей внутрішнім потягом , а саме процес , який дозволяє нам мотивувати робітників на виконання конкретної роботи, називається процесом мотивації. Насправді поведінку людини корегує , спрямовує та підтримує процес мотивації. У сфері управління персоналом мотивація визначається як прагнення працівника виконувати свою роботу відмінно або реалізувати весь потенціал для виконання покладених на працівника завдань. Головна риса мотивації полягає в тому, що вона направляє поведінку людини на реалізацію цілей.

Мотивація важлива при придбанні та утриманні працівників. Співробітники пов'язані з організаційними цілями через клей мотиваційних засобів. На додаток до цього, креативність та працездатність працівників також підвищуються завдяки мотиваційному фактору [18,с.49].

Процес мотивації починається з потреби , яка може бути у наявності у кожної людини . Наприклад, працівник в організації розглядає потребу у підвищенні зарплати , більш потужній і складній праці , у відпустці , у покращенні робочого місця або розташування офісу ближче до дому тощо. Ці потреби впливають на мислені процеси працівника, які спрямовують його на задоволення потреб, приймаючи певну схему дій. У випадку, якщо обраний спосіб дії працівника призведе його до очікуваних результатів у вигляді винагороди, він, безумовно, буде мотивований аналогічною винагородою, щоб дати таку ж результативність у майбутньому. Але, якщо передбачувана винагорода не буде спричинена певним напрямком дії, то працівник, швидше за все, не повторить свою поведінку. Тож винагорода або плата за певні дії виступає як механізм зворотного зв’язку, який підтримує працівника для оцінки наслідків, коли він розглядає свої подальші дії.

Існує багато різноманітних процесів стимулювання , мотивацій та теорій

мотивації праці персоналу в організації.

Є шість найголовніших етапів процесу мотивації ,такі як:

- ідентифікація ;
- процес задоволення потреби ;
- вибір цілей;
- продуктивність працівника ;
- наслідки виконання, нагороди або покарання;
- переоцінка недоліків .

Ідентифікація. В першу чергу в процесі мотивації працівник відчуває повну незадоволеність. Керівник повинен на першій фазі цього процесу ідентифікувати підлеглого , дізнатися його потреби , мотиви , побажання мрії та бажання .

Процес задоволення потреби. У даній фазі процесу мотивації досліджують різні альтернативні способи , які можуть задовільнити потребу, яка раніше була для працівника нереалізована , не виявлена на першій фазі. Незадовільна потреба людини стимулює найголовніші процеси працівника , які є прямим провідником до вдалої подальшої роботи , та прийняття певного курсу дій.

Вибір цілей. Коли підходить третя фаза процесу мотивації , цілі формуються на основі виявлення потреб та альтернативного ходу дій.

Продуктивність працівника. На четвертій фазі процесу мотивації, працівник виконує певний хід дій для задоволення потреби, яка була чітко виявлена на попередніх процесах.

Наслідки виконання, нагороди або покарання. Якщо в результаті конкретного ходу дій, що робиться працівником , людина отримує винагороду, то працівник буде зацікавленим у подальшому робити все на вищому рівні , щоб у майбутньому отримувати подібні винагороди. Але, якщо працівник за виконану роботу не отримав фінансову допомогу , то в нього буде повністю відсутнє бажання у подальшому працювати так само як раніше.

Переоцінка недоліків. У час коли робітник відчуває повне задоволення від проробленої роботи , після аналізу незадоволеності , він знову починає переоцінювати будь-яку подальшу потребу і в результаті весь процес повторюється по колу.

Існують важливі міркування. Самооцінка чи зовнішня оцінка? Для того щоб здійснювати організаційну оцінку , головне рішення, яке має прийняти організація , чи індивідуально оцінювати її результати, замовляти зовнішню оцінку чи використовувати комбінацію обох підходів. Деякі переваги самооцінки полягають у тому, що вона заохочує право власності організації на оцінку і тим самим збільшує прийняття останнього відгуку та відданість рекомендаціям оцінки. Однак недоліками підходу до самооцінки є те, що зовнішні зацікавлені сторони можуть поставити під сумнів незалежність або обґрунтованість отриманих висновків та можуть побоюватися, що важкі питання не будуть вирішені через потенційну чутливість всередині організації.

Яким питанням слід розставити пріоритети?

Як підкреслила Кетлін Іммордіно у своїй книзі про організаційну оцінку в державному секторі, питання, які організація повинна ставити як частину оцінки, залежать від конкретного контексту організації. У будь-якій складній організації існує безліч речей , які можна виміряти та вивчити. Ефективний процес оцінювання фокусується на тих речах, які надають найбільший вплив на функціонування організації. Практичні міркування, які можуть керувати вибором або визначення пріоритетності ключових питань для організаційної оцінки, це:

- необхідний час та ресурси, необхідні для відповіді на кожну питання;
- мета організації для проведення оцінки (наприклад, бажання посилити підзвітність або бажання повідомити про новий цикл стратегічного планування);
- необхідність збалансувати інтереси багатьох зацікавлених сторін.

Після того, як організація має чітку картину того, що вона хоче виміряти, їй потрібно буде визначити, які показники (кількісні та якісні) використовувати для оцінки її ефективності. Це може бути одним із найскладніших кроків в процесі організаційного оцінювання, оскільки безліч потенційних показників може виявитися корисним, але відміняти ті, які насправді мають значення, і відповісти на питання оцінки може бути важко.

Є багато способів та процесів реального стимулювання праці в організації. Нижче будуть перераховані поради щодо стимулювання праці персоналу в організації [80,с.32]. Одним з найважливіших факторів, що сприяють мотивації працівників, є те, наскільки часто їхня наполеглива праця визнається. 70% працівників кажуть, що мотивація та моральний стан значно покращиться із збільшенням визнання з боку керівників. Зрештою, якщо працівник докладає чимало зусиль у проект для отримання виняткових результатів, але їхня наполеглива праця не визнається, чому б вони продовжували бути високопродуктивним працівником? Не просто важливо визнати велику роботу. Те, як ви визнаєте внесок вашої команди, має значний вплив. Визнання працівників не повинно бути лише щорічним бонусом на кінець року - воно має бути осмисленим і часто надаватися [87,с.76].

Постановка чітких, досяжних цілей забезпечує справжній стимул мотивації щоразу, коли хтось перемагає і тримає команду на правильному шляху. Ви можете збільшити ці ефекти, зробивши наступний крок і відзначивши ці досягнення.

Будьмо реальні - ми трохи підозріло ставимося до людей, які весь час радіють. Негативні емоції мають своє місце, і деякі дійсно хороші процеси або культурні зміни можуть бути наслідком жорстких розмов. Однак важливо знайти способи ввести позитивний досвід у взаємодію вашої команди, щоб створити чисте позитивне робоче місце. Чому? Тому що це щасливі співробітники - це конкурентна перевага. Дослідження показують, що щастя підвищує продуктивність бізнесу на 31%, а продаж - на 37%.

Важко залишатися зосередженим і керованим, коли ти голодний. На

жаль, звичайним є те, що працівники настільки зайняті своєю роботою, що ледве стискаються в обід. Це не чудово для їх здоров'я і ще гірше для їх продуктивності. Зберігати здорові закуски на робочому місці - це простий спосіб допомогти вашій команді підтримувати рівень енергії протягом дня. Витрати на надання їх, можливо, будуть компенсовані підвищенням продуктивності вашої команди.

Значна частина розуміння мети вашої роботи полягає в тому, щоб побачити, як вона вписується в ширшу картину. Ви можете допомогти підвищити мотивацію на робочому місці, переконавшись, що ваша команда розуміє, як кожне їх зусилля впливає на організацію, клієнтів та громаду.

Кожні відносини, включаючи робочі відносини, будуються на довірі. Порушення прозорості - один з найкращих способів заохотити атмосферу довіри між вами та вашою командою, а команда, яка довіряє вам, буде більш мотивована та зайнята своєю роботою. Прозорість також допомагає гарантувати, що всі працюють з однаковою інформацією. Що саме по собі може принести користь колективу [33,с.54].

Для того, щоб бути мотивованою щодо вашої роботи, важливо, щоб ви насправді розуміли, які ваші цілі та завдання. Для багатьох працівників це розуміння починається з прозорості і закінчується чіткістю. Без ясності прозорість починає втрачати свою ефективність та мотиваційну силу. Переконайтеся, що ви даєте всім чітку і чітку місію, яку вони можуть вмотивувати в першу чергу, тому що вкладати справжню мотивацію в те, про що ви не знаєте , майже неможливо.

Простіше досягти успіху, коли ти можеш це передбачити. Професіонали всіх типів, від спортсменів до музикантів та керівників, практикують цю техніку, щоб покращити мотивацію. На щастя, якщо ви забезпечуєте чітку мету, ви вже на півдорозі. Допоможіть команді зрозуміти, що означає досягнення цієї мети. Коли хтось досягає реального прогресу у досягненні цієї мети чи результату, поділіться цим прогресом як джерелом мотивації для всіх.

Автономність та гнучкі графіки роботи - неймовірно ефективні

мотиватори. Надання працівникам більше інформації щодо того, коли і як вони виконують свою роботу, може фактично підвищити їх ефективність та допомогти їм мотивуватись[71,с.87].

Нагородження працівників за їх працьовитість - мотиваційне правило, яке майже не само собою зрозуміло. Однак існує кілька способів зробити це, і деякі з них ефективніші, ніж інші.

Щорічні премії є поширеним способом, коли багато роботодавців винагороджують працівників за їх нелегку працю. На жаль, вони не часто надають мотивацію, для якої вони розроблені. Щорічний бонус, сприйманий як рутинний, невтішний або несправедливий, може навіть пошкодити мотивацію на робочому місці. Забезпечення менших, більш послідовних винагород - це чудовий спосіб послідовно підвищити мотивацію [54,с.43].

Іноді невелика зміна декорацій може забезпечити великий зміст мотивації. Якщо це можливо, подумайте, як середовище, у якому ви та ваша команда працює, впливає на мотивацію. Якщо не надто багато джерел природного світла, час від часу, можливо, буде корисно виходити разом на свіже повітря. Проведення навіть декількох моментів у різних оточеннях може забезпечити нову перспективу та часто помітний приріст мотивації.

Виділення часу у вашому дні для сповільнення та тренування уважності може звучати так, як це негативно вплине на продуктивність, але у багатьох випадках все навпаки. Прийняття усвідомленості на роботі може підвищити продуктивність та мотивацію, надаючи перспективу, яку нам потрібно це бачити [54,с.45].

Вам не потрібен стіл для пінг-понгу у вашому офісі, щоб зробити роботу цікавою. Знайдіть маленькі забавки у повсякденній діяльності та зосередьтесь на тому, що саме робить роботу у вашій організації чудовою. Ви та ваша команда будете вражені тим, наскільки мотивація може бути трохи веселою. Завжди треба бути мотивованим чимось. На початку цього списку було зазначено , що 70% працівників вважають, що їх мотивація та моральність значно покращиться, якби вони отримали більше визнання від своїх

керівників. Правда, розпізнавання працівників не завжди має бути зверху вниз, щоб бути мотивуючим. Сутність мотивації полягає у тому , що чим більше працівник відчуває підтримку від керівника, тим біль ймовірність успіху компанії.

1.2. Системи мотивації та оплати праці в організації

Багато роботодавців на сьогоднішній день хотіли б мати змогу гарно мотивувати свого підлеглого та бути готовим все для цього робити , але не завжди вони дійсно розуміють як це зробити . Підприємства мали б смогу бути більш результативним, якщо б усі працівники мали реальну зацікавленість, щоб компанія мала велике майбутнє . Роботодавці дуже зацікавлені тим, щоб людина , зокрема працівник , досягла великого успіху на робочому місці . Існує дуже багато різних теорій про мотивацію, в них описується наскільки важливо щоб роботодавець правильно зробив гарні умови робочого місця та впроваджував теорії для забезпечення радісних та мотивованих працівників. Є велика кількість дуже важливих теорії про мотивацію. Такі як : теорія Герцберга, сім причин Арістотеля, ієрархію потреб Маслоу, та інші різні види мотивації. Усі теорії базуються на тому ,що кожна особа потребує задоволення на робочому місці. Кожен з працівників перебуваючи на особистому етапі життя, вимагає різних підходів на технік управління. Кажуть , що мотивація та стимул до роботи повинен проявлятися с середина кожного працівника. Дослідження усіх теорії дають змогу розкрити, як керівники можуть впливати на своїх підлеглих , щоб вони виконували свою роботу максимально ефективно , та безпосередньо мотивувати себе . Взагалі існує декілька основних типів мотивації :

- матеріальна ;

- нематеріальна ;

Я розкрию та опишу як керівники мають змогу мотивувати своїх підлеглих , опираючись як на матеріальні (фінансові), так і не на матеріальні

(нефінансові) види мотивації. Як відомо, не завжди завдяки великій сумі грошей можна мотивувати працівника на гарну роботу , тому що треба зрозуміти та знати, як правильно та з розумом змусити підлеглого працювати не зважаючи на матеріальні потреби , зробити це досвідчено не порушуючи внутрішні правила та інструкції які існують в організації . Ці два типи мотивації треба використовувати максимально стратегічно , для того, щоб забезпечити та отримати швидкі , оптимальні та найліпші результати.

Існують два основних шляхи щодо мотивації працівників [67,с.54]. Такі як: фінансова (матеріальна) мотивація та нефінансова(нематеріальна) мотивація. Марвін Бауер – це дуже великий підприємець, який є засновником консалтингової фірми McKinsey & Company, та саме він сформував нову галузь бізнесу , як управлінський консалтинг. Менеджери McKinsey & Company багато років досліджували велику кількість мотивацій ,в кінці свого дослідження вони зробили висновок , що сімдесят відсотків працівників в організації скажуть , що найвигідніше та більш зручно використовувати методи Гутріджі, М. і Морі, Е., їхні методи базуються на фінансовій мотивації. Велика кількість менеджерів цієї компанії вважають, що гроші - це головна мотивація для них . Але саме за допомогою досліджень було визначено те , що є велика частка людей , для яких нематеріальна винагорода чи визнання є більш важливим мотиватором , ніж фінансова . Винагороди, нефінансові або фінансові, можуть бути досягнуті самостійно або у робочих групах . Як показує практика , робота в групах є більш ефективнішою щодо мотивації та оплати праці в організації ,оскільки робітники , колеги мають змогу мати більш стислий зв'язок , мати командний дух , об’єднання думок та пропозицій. Завдяки цьому вирішення проблеми є більш швидкою, ефективною та продуктивною . Але переважають й деякі недоліки, такі як : виконавці які займають більш високу посаду відмовляються працювати з молодшими фахівцями, є велика ймовірність непорозумінь, і тиск на них може бути сильним, саме завдяки недостатності знань с боку фахівців, молодших за званням [65,с.32].

По-перше розглянемо фінансову мотивацію. Кажучи про матеріальну мотивацію , це означає, що керівник витрачає гроші на винагороду або подяку, для працівника який виконав свою роботу найкраще. Але фінансові винагорода є короткочасними мотиватором для працівників і вона забувається дуже швидко . Цей метод мотивації є короткочасним , він не займає багато часу для управління , і має великий мінус, цей метод працює не тривалий час.

Найпоширеніша фінансова винагорода - це грошовий бонус, грошова компенсація або підвищення основної заробітної плати. Більшість працівників, опитаних у різноманітних компаніях, з дуже різними видами діяльності , таких як : управління людськими ресурсами, фінансово – економічне управління , маркетингові та фінансові установи , у 2017 році, наголосили на тому , що це пільги та компенсації є більш важливим та вагомим мотиватором для них . Звичайно компенсація може бути важливішою с усіх грошових мотивацій , але вона може не слугувати сильним стимулом для усіх. Грошовий бонус - це додаткова оплата ,яка надається зверху звичайної зарплати для заохочення робітників працювати більш, важче і відповідати усім критеріям та цілям компанії [45,с.12]. Бонусна система мотивує працівника до точного розуміння , щодо організаційних цілей, до знань планів організації , щодо виконання їх у зазначений час , а також бути дуже продуктивним та ефективним працівником. Ще існують певні терміни преміювання , які зазвичай надходять у Різдвяний час або влітку. Бонуси у вигляді премій , приносять користь працівнику , а також роботодавцю. Працівник отримує гроші, яких у них не було б, а роботодавець отримує найкращу роботу від нього . Підвищення зарплати працівника дуже часто вказує на підвищення його за посадою . Підвищення зазвичай роблять один або два рази на рік. Усі підвищення робляться на основі продуктивності, продажів та багатьох інших важливих факторів , які є основною базою конкретної організації. Підвищення відбувається , як правило, у відсотках від поточної заробітної плати . Саме це грає велику роль в мотивації працівників,

щоб вони були в гарному настрою до роботи та працювали на найвищому рівні. Один з більш новітніх способів мотивації працівників щодо оплати їхньої праці - комісія. Оплата може бути заснована суто на комісію або може бути доповненням до основної зарплати. Цей вид оплати зазвичай використовується для працівників , які продають якісь послуги , і це відсоток від суми продажів, які завершені з позитивним статусом . Оплата праці яка здійснюється за допомогою комісії, заохочує працівників здійснювати якомога більше продажів, щоб вони могли заробляти більше , і максимально покращити свій дохід . Опитування в компаніях , які були зазначених вище , зробило ще одно опитування про задоволеність роботи та запитали, наскільки ймовірно, що вони залишаться працювати у своїх нинішніх організація, якби їм запропонували більше грошей, на однакових умовах , але в іншій компанії. Майже сім із 10 працівників зазначили та зробили висновок , що вони з великою ймовірністю залишать свою нинішню роботу або поточну посаду, якщо б їм надали пропозицію про підвищення заробітної плати на 30% та такий же пакет пільг від іншої компанії. Кожен роботодавець також може запропонувати пільги своїм працівникам як спосіб компенсації та інструмент підбору персоналу для залучення найперспективніших працівників. Багато переваг можуть варіюватися від організації до організації. Є багато різних пакетів, і роботодавець має можливість платити велику кількість відсотків премій або взагалі жодних. У важкі економічні часи для організації, деякі роботодавці можуть використовувати пільги як форми компенсації, які зберігають зарплату низькою, але компенсацію рівну або високу, завдяки чому забезпечувати робітнику стабільну високу або середню щомісячну зарплату . Чим кращий пакет пільг, тим більш приваблива та актуальна ця компанія буде для кандидатів на ринку праці. Вона буде мати великий статус як на внутрішніх так і на зовнішніх ринках [57,с.63].

Ще одною формою фінансової мотивації є організації, які пропонують працівникам брати участь у роботі з програмою розподілу прибутку. Поділ прибутку, як зазначає назва , означає, що робітники отримують частку

прибутку вищу за їх звичайну зарплату. Цей тип мотивації дуже часто використовується в сфері послуг, тому що важко підрахувати внесок працівників безпосередньо від прибутку компанії загалом . Розподіл прибутку є гарним способом мотивації робітників , тому що чим більший прибуток компанія робить у цілому ,тим більше у результаті отримують і працівники. Це дуже мотивує працівників працювати більш активно і важко . Це також дає працівникові відчуття, що вони є частиною бізнесу, оскільки вони безпосередньо пов'язані з цим. Це дає унікальний загальний зв'язок між усіма працівниками. Недоліком розподілу прибутку є те, що є деякі працівники, які будуть працювати не так ефективно і тяжко , як інші, але вони все одно отримають користь і бонус у програмі розподілу прибутку. Одним з останніх головних прикладів фінансової мотивації називається робота, яка означає, що працівникові виплачується грошова премія виходячи з кількості виробленого продукту . Зазвичай працівнику виплачується мінімальна база і йому надаються додаткові гроші виходячи з того, скільки продукту виробляється. Цей метод гарний і вигідний і для роботодавців службовців. Роботодавець матиме більше продукції, виготовленої швидше, і працівник буде отримувати більше за те, скільки вони виробляють. Існує зворотний рух до цього типу мотивації. По-перше проблема полягає в тому, що цей метод працює лише в тому випадку, якщо є спосіб рахування, скільки виробляє це конкретна група працівників. Має бути заснований у компанії метод підрахунку. По-друге, працівники можуть спробувати пришвидшити виробничий процес та виробляти більше продукції, якість якої може знижуватися . Організації пропонують частку прибутку працівникам як загальний стимул для заохочення працівників до ефективної роботи. За схемою розподілу прибутку компанії, як правило, фіксують відсоток прибутку, і якщо прибуток перевищує цей відсоток, то надлишок прибутку розподіляється між працівниками. Це заохочує працівників ефективно працювати над збільшенням прибутку компанії, щоб вони могли отримати частку у прибутку. Існують певні плани щодо розміру заробітної плати. Які пропонують більшу заробітну плату для

підвищення продуктивності, наприклад, у системі диференціальної заробітної плати ефективним працівникам виплачується більша заробітна плата порівняно з неефективними працівниками? Для отримання вищої заробітної плати працівники працюють ефективно. Деякі організації пропонують пенсійні виплати, такі як пенсія, провідний фонд, пільги тощо, щоб мотивувати людей. Ці стимули підходять для працівників, які потребують безпеки . Переваги. Це стосується спеціальних пільг, таких як медична установа, безкоштовна освіта для дітей, житловий заклад тощо. Ці пільги перевищують зарплату. Ці додаткові переваги пов'язані з роботою працівників [41,с.34]. По-друге розглянемо нефінансову мотивацію. Нематеріальну мотивацію складніше розробити для ефективного використання . Цей метод займає набагато більше робочого часу у менеджера, але він має більш вагомий результат , та затримується набагато довше у пам’яті працівника . Для керівників ,набагато краще та вигідніше мотивувати працівників нефінансово. Якщо керівник зацікавлений тим, щоб розроблена їм мотивація дійсно була ефективно застосована та надавала реальні результати , йому буде потрібно працювати тривалий час над цим , тому що не матеріальна мотивація розробляється індивідуально для кожного працівника . Можна з певністю сказати , що гроші - це далеко не головний ресурс мотивування робітників . У різних світових компаніях , щороку проходять різного типу опитування , щодо мотивації працівників . Щорічне опитування, яке проходило в консалтинговій фірмі McKinsey & Company показало , що нефінансова мотивація не поступається грошовим винагородам, а іноді взагалі виступає більш ефективно для працівників , тому що у кожної людини свої особисті потреби , деякі потребують виключно грошей , а іншим потрібна похвала зі сторони керівництва та повага серед колег .

Нефінансова винагорода за працю, надає працівнику саме емоційне задоволення та заспокоєння . Не матеріальна мотивація будується виключно на ідеї її визнання . Докор Джеральд Грем , професор Державного університету

Америки , в одному зі своїх досліджень виявив ,що у світі існує три найкращих стимулів , які підлеглі не забувають та згадують з гарним настроєм . Такі як :

- індивідуальна (особиста) подяка від керівництва ;
- подяка у письмовому вигляді ;
- публічне визнання (похвала) від керівника .

Кожен з цих підходів , буде ефективним тільки в тому разі, якщо він буде за собою нести вагомий сенс . Мотиваційні винагороди у такому вигляді повинні бути максимально змістові , і надаватися для того, щоб усі робітники мали сили та бажання робити більше запланованих завдань . Для того щоб зробити винагороду значущою , вона повинна бути у якомусь сенсі специфічною для людини яка її отримує , і в неї повинна бути вкладена велика думка . Працівники не отримують винагороду на підприємстві за те , що вони просто виконують свої основні обов'язки . Винагороди такого типу надаються виключно особам які проявляють себе у роботі результативно , якщо вони можуть легко виходити з зони свого особистого комфорту та виконувати фонову роботу . Можна с певністю сказати , що без таких співробітників фірма або організація не залишалась би на плаву [79,с.43].

У наш час існує велика кількість нематеріальних мотивацій, вона може бути як за маленький об'єм праці так і за виконання великого проекту , вона надається за кожне досягнення робітника . Якщо результат роботи дуже великий , то на фоні словесної подяки ще надається і фінансова премія.

Найбільш вдалий спосіб висловити це, комплімент працівникові у вигляді фраз подяки. Це може бути підтвердженням гарної праці, продуктивних продаж або певних дій, які зробив працівник, що принесли користь організації. Комплімент можна зробити особисто або публічно . Це дає впевненості працівнику під час роботи, він вказує на те, що співробітник все робить вчасно, гарно та правильно, і мотивує працювати продуктивніше та ефективніше . Ще як варіант, керуючий може надіслати підлеглому електронний лист, в якому висловлюється вдячність працівникові . Це більш

швидкий спосіб висловити подяку , але для особи яка отримує лист, подяка яка написана від руки є більш мотивуючою . Тому що рукописна записка показує працівникові , що його керівник знайшов вільний час від роботи , щоб написати це повідомлення. Записку від руки можна повісити на робочому місці , щоб і інші колеги це бачили і на підсвідомості мотивували себе робити більше , для отримання такого ж результату. Нагороди можуть бути складними, оскільки їх потрібно вручити правильно, щоб уникнути будь-яких ускладнень від інших працівників. Нагорода може створити обурення серед робочого процесу . Це може бути уникати, враховуючи правильні обставини та змушуючи всіх працівників відчувати свою оцінку і що їхнє робота цінується Менеджери не повинні надто розпізнавати людей, а натомість лише давати нагороди, коли вони заслужені. Визнання може втратити свою цінність, коли це робиться постійно і більше не є особистим для працівника. Якщо це перестарається, працівники можуть почати очікувати нагороди і коли їм не дають, коли вони вважають, що повинні, це може створити протилежний ефект і відштовхувати працівників. Нагороду слід робити стихійно, щоб вони були сюрпризом і цінується. Менеджер також повинен віддати визнання та чесно винагороджувати Якщо вони це бачать є проблема, то її слід вирішити. Якщо ясла дотримуються належних кроків у наданні нагороди та визнання, це може бути чудовим нефінансовим інструментом мотивації працівників.

На прагнення працівника до гарної праці впливати кілька різних факторів оплати праці. Ці фактори поділяються на дві категорії : внутрішні та зовнішні [54,с.98].

Внутрішні фактори такі як:

- стратегія компанії - загальна стратегія компанії проводиться за рахунок винагороди працівників. Тому для швидкого та сталого зростання організації потрібно платити більше, ніж їх конкуренти;

- оцінка ефективності та оцінка роботи - задовільна заробітна плата при різному рівні роботи. Нагорода, яка надається працівникам шляхом оцінки їх роботи;
- фактори, пов'язані з працівниками, - винагорода, поодиноко пов'язана з працівниками.
- продуктивність - оплата праці завжди залежить від ефективності, а продуктивність винагороди - робота як висока мотивація.
- досвід - працівники можуть отримати нагороду чи цінні відомості на основі досвіду;
- потенціал - окремі працівники оплачуються організацією на основі їх потенціалу. Тому, якщо молодший працівник має більше потенціалу, він отримує винагороду.

Зовнішні фактори такі як:

- ринок праці - попит та пропозиція робочої сили впливають на ринок праці та структуру зарплат. Праця отримує низьку ціну, якщо наявність кількості перевищує кількість праці. Але уряд приймає правила щодо мінімальної заробітної плати;
- вартість життя - на рівень бажання працівника сильно впливає вартість життя. Висока вартість життя внутрішньо змусила працівників прагнути до високої зарплати;
- профспілки - відсутність чи наявність профспілок сильно залежить від суми оплати праці. Профспілка встановила рівень заробітної плати та зарплати.

Участь працівника. Це означає залучення працівника до прийняття рішень, особливо коли рішення стосуються працівників. Співробітники щиро дотримуються рішення, коли вони приймаються за консультацією з ними, наприклад, якщо цільове виробництво встановлюється консультаційним працівником, то він намагатиметься досягти поставленої мети більш щиро.

Повноваження працівників. Це означає дати більше свободи підлеглим. Це розширення можливостей розвиває довіру до співробітників. Вони використовують позитивну майстерність, щоб довести, що вони працюють найкраще, коли їм надається свобода. Незадовільний та задовільний рівень працівників змінив структуру оплати праці найвищої якості . Мотиваційний рівень організації низький у випадку вузької спрямованості організації. Співробітники отримують впевненість у собі з регулярними позитивними відгуками працівників та покращують прийняття рішень у критичній ситуації. Працівники впевнені в собі, це підвищена оплата праці. Незалежними змінними для цього дослідження є різні форми оплати праці. Мотиваційний рівень також зростає зі збільшенням рівня оплати праці . Це вказує на позитивні відносини. Більше того, якщо структура оплати праці низька, рівень мотивації також низький. Використовувати мотивацію дуже складно, це може допомогти організації домогтися успіху чи навпаки завдати шкоди, залежно від того, як вона використовується в межах організації. Якщо керівник потребує часу, щоб зрозуміти потреби його співробітників , то в результаті його праця може бути надзвичайно корисною.Філософів було багато які намагалися зрозуміти, що мотивує людей, але всі люди дуже різні і теорія не може описати всіх людей загалом. Зрозуміло, що керівники мають багато роботи та не мають багато часу, щоб витрачати його на детальний розгляд роботи та успіхів підлеглих. Керівники не єдині, хто може слідкувати за результатами робітників на робочому місці. Співробітники також можуть спостерігати один за одним. Доведено, що не можна мотивувати когось насильно , але можна надати їм необхідні інструменти для само мотивації. Керівники мають ресурси для працівників, і вони повинні переконатися, що їхнє робоче середовище є приємним і бажаним . Це сприятиме на продуктивності та вдосконалення працівників. Якщо фінансова та нефінансова мотивація та пропозиції реалізуються належним чином, менеджери матимуть повністю мотивовану команду [77,с.78].

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності систем мотивації та оплати праці в організації

Організаційна оцінка - це створений систематичний процес для отримання реальної інформації про результати загальної діяльності організації та мотиви, які впливають на результативність діяльності. Він відрізняється від інших видів оцінювання тим, що оцінка орієнтована на організацію як первинну одиницю аналізу.

Всі організації постійно намагаються прилучитись до адаптації , до виживання, щоб вміти виступати та впливати. Однак не завжди вони є успішними. Для того, щоб покращити свою працездатність та поліпшити свою роботу , організації завжди повинні проводити внутрішні організаційні оцінки. Саме за допомогою таких аналізів ,організація може отримати та зробити корисний висновок, який у подальшому покаже та продемонструє важливі фактори , визначить які з них перешкоджають або навпаки сприяють досягненню результатів та розташування себе щодо конкурентів. Цікавий факт, що попит на оцінки подібного роду набирає позиції. Керівники все більше намагаються покращити своє розуміння ефективності організацій, які вони фінансують (наприклад, урядових міністерств, міжнародних фінансових установ та інших багатосторонніх організацій, неурядових організацій, а також науково-дослідних установ) не лише для визначення внеску цих організацій у результати розвитку , а також для кращого розуміння можливостей цих організацій для підтримки досягнення результатів [47,с.43].

Нижче будуть наведені приклади застосування організаційних оцінок.

Розвинена мережа яка займається аналізом організаційних оцінок ефективності МОПАН - це група яка складається с представників з шістнадцяти країн світу , які об'єднали зусилля для оцінки ефективності основних оціночних організацій, які вони фінансують. МОПАН розробив підхід до оцінювання, який спирається на сприйняття та вторинні дані (тобто документи) для оцінки діяльності організацій з акцентом на їхні системи,

поведінку та практику (або потенціал). Вправа використовується для заохочення дискусій між цими компаніями та багатосторонніми організаціями щодо розробки шляхів ефективності [21,с.56].

Міжнародний валютний фонд , у 2012 році розмістив на сайті оціночний звіт щодо його ефективності, що в результаті призвело до всесвітньої фінансово-економічної кризи. Серед факторів, які гальмують здатність організації виявляти важливі вразливості та ризики, у звіті виділяється всебічна когнітивна упередженість та групова думка, а також операційна структура організації: з одного боку, в організації широко вірили, що фінансова криза не могла трапитися у великій розвиненій економіці, а з іншого, наявність силосного менталітету заважало розповсюдженню інформації між підрозділами та відділами, що допоможе передбачити кризу. Результати оцінки використовуються правлінням та виконавчим керівництвом МВФ для перегляду способів діяльності організації.

Концептуальні рамки для оцінки ефективності фондів, було розроблено завдяки центру ефективної філантропії . За допомогою цієї рамки , був створений спосіб , який забезпечує процес створення фундаменту для соціальних вигод, створених за допомогою її діяльності щодо ресурсів, які вона інвестує, і спрямована на те, щоб дозволити її лідерам зрозуміти результати діяльності своєї організації та розкривати питання інших фондів.

У 2012 році центр провів опитування американських фондів керівників та виявив, що майже 55% респондентів проводили організаційні оцінки, зокрема, щоб дізнатись та покращити майбутні результати діяльності свого фонду, продемонструвати відповідальність за використання ресурсів їх фонду та зрозуміти вплив їх діяльності.

Проблеми вибору показників як частини організаційного оцінювання.

Вимірювання чогось в організації може збільшити його кількість. Громадська організація з соціальних служб, яка вирішить відстежувати кількість людей, яких вона обслуговує , може в кінцевому підсумку

збільшитись завдяки правильно розробленому аналізу , підрахунку часу використаного на кожну особу , і аналізу проробленої роботи у цей час , тобто час який витрачає співробітник на сторонні справи можна використати для того щоб обслуговувати більшу кількість людей .

Прості показники не завжди можуть відповідати законопроекту і, можливо, їх потрібно поєднувати. Розробка адекватних показників для вимірювання складної динаміки, яка існує в організації, може бути досить складною. Організації можуть розробити набір ретельно розглянутих показників, але потрібно їх змінювати з часом, аналізуючи їх результати.

Показники можуть трактуватися по-різному серед зацікавлених сторін: Наприклад, показник, який вимірює диверсифікацію фінансування організації для оцінки її фінансової життєздатності, може сприйматися позитивно певними зацікавленими сторонами, оскільки диверсифікація означає, що організація не надто покладається на одного донора. Тим часом інші зацікавлені сторони можуть сприймати цей вимір у негативному світлі, оскільки робота з кількома донорами може призвести до фрагментації та збільшення організаційних витрат з метою управління кількома потребами донорів (кожен донор може мати свої пріоритети, очікування, системи та оцінку та звітність вимоги) [17,с.56].

Що слід врахувати при виборі варіантів?

Організаційні оцінки відповідають традиції методології дослідження конкретного випадку. Тематичне дослідження вимагає розробки дослідження, яка зосереджена на розумінні підрозділу (організації) і може використовувати поєднання різноманітних даних. Вибір варіантів залежить від конкретних обставин для організації та її зацікавлених сторін. Ми виявили, що спостереження , огляд документів, інтерв'ю та опитування - одні з найбільш поширених варіантів, які використовуються. Відвідування та спостереження на місці надають важливу інформацію про засоби, вважливі артефакти та взаємодію між персоналом організації. Тим часом, огляд документів використовується для письмового запису організації: протоколи зустрічей,

доповіді, правила тощо. Інтерв'ю є основним джерелом даних для організаційних оцінок і має проводитися з широким колом респондентів . Опитування особливо корисні для збору даних від великої кількості людей та для отримання інформації про ставлення, уявлення, думки, вподобання людей, переконання тощо. Ці чотири варіанти збору даних можна використовувати для тріангуляції інформації та перевірки висновків: використовуючи більше одного джерело даних може допомогти виявити розбіжності між тим, що кажуть люди, і тим, що вони роблять, а також між тим, що є організацією, і чим вона повинна бути.Фактори, що підтримують використання результатів оцінки. Результати організаційної оцінки мають широке застосування. Наприклад, їх організація може використовувати для розбудови свого потенціалу, для підтвердження своєї роботи, для сприяння діалогу з фундаторами чи партнерами та для розробки стратегій майбутнього. Однак, щоб забезпечити використання результатів організаційної оцінки, їх використання має бути заплановане організацією з моменту початку оцінки, а також враховуватися протягом етапу впровадження та навіть після подання та поширення звітів [23,с.78].

Є цікаві умови які покращують результати, такі як :

- Мета та переваги оцінки є зрозумілими для зацікавлених сторін організації;
- основна увага в оцінці робиться на навчанні, а не на підзвітності;
- внутрішнє керівництво визначається для відстоювання процесу та результатів оцінки;
- організаційна культура - це така, яка підтримує використання позитивного та негативного зворотного зв’язку при плануванні та управлінні змінами;
- зацікавлені сторони беруть участь у процесі оцінки (від етапів переговорів та планування);

- зацікавлені сторони розцінюють оцінку як релевантну, достовірну, прозору, якісну, а висновки мають правомірність;
- команда з оцінювання здатна донести наміри оцінки, їх підхід та результати до старшого персоналу та членів ради;
- звіт є своєчасним (тобто складається у відповідний час у межах планувального циклу організації);
- існує процес та виділяються ресурси для впровадження та подальшого контролю за рекомендаціями оцінки;
- рекомендації реалістичні та здійсненні (наприклад, фінансово).

Існує п’ять методів мотивації пов’язаних з оплатою праці.

Механізм фінансування: заохочувальна компенсація призначена для винагороди за поведінку, що збільшує результативність діяльності організації. Таким чином, преміальний фонд повинен фінансуватися шляхом досягнення фінансових цілей. Співробітники повинні розуміти, що гроші надходять у систему преміювання лише тоді, коли компанія успішно зростає. Зазвичай організації визначають цілі доходу та чистого доходу. Коли організація цього домагається, гроші починають заповнювати так званий «бонусний басейн».

Частота виплат: бонуси різняться для працівників, коли вони найбільш тісно пов'язані з правильною поведінкою. Виплата щоквартального бонусу набагато потужніша, ніж виплата щорічного бонусу. Важко залишатися мотивованим на щорічний бонус, який уже недосяжний через чверть поганих результатів. Організації, тому гарантують, що вони не платять занадто багато кожного кварталу, можуть позбавити частину бонусу, але працівники повинні бачити відчутну вигоду від великої чверті. Це мотивуватиме їх наполегливо працювати кожен квартал [44,с.54].

Вирівнювання: Керівник повинен забезпечити, щоб її працівники мали заходи або мрії , що безпосередньо підтримують її власні цілі. Найпростіший спосіб зробити це - прив’язати всіх працівників до стратегічної карти або збалансованої показників. Кілька швидких вправ на висвітлення забезпечать

роботу над виконанням стратегії.

Участь: Змінна компенсація повинна застосовуватися до тих, хто не є продавцями. Багато організацій успішно ставлять цілу команду чи відділ на заохочувальну програму, яка має певну частину бонусу, прив'язану до роботи команди. Це забезпечить швидке виявлення поганої поведінки і заохочується гра в команді.

Правила: важливо встановити правила для компенсаційних систем, а не терпіти ігрові плани або будь-яку поведінку, яка може негативно вплинути на клієнта чи бізнес. Ці типи правил дозволяють визнати план недійсним або зміненим, якщо в організації відбувається неправильна поведінка.

Запорукою щасливих та продуктивних працівників є те, щоб вони відчували себе важливими у своїй ролі. Ось 10 порад щодо розширення можливостей своїх співробітників. Як керівництво, ваші працівники довіряють вам приймати рішення, які позитивно впливатимуть на них, але так само важливо, щоб працівники відчували повноваження також приймати ці важливі ділові рішення. Почуття важливості та довіри призводить до кращої та продуктивнішої роботи. Однак іноді важко точно знати, як забезпечити себе таким працівникам. Ось десять порад, щоб надихнути своїх працівників брати на себе більше відповідальності та створити більш позитивне робоче середовище для всіх, хто бере в цьому участь [21,с.77].

Проявіть довіру. Найкращий спосіб завоювати лояльність співробітників - показати працівникам, що вони довіряють вам. Уточнюйте цілі замість засобів, і нехай ваш персонал займається проектами по-своєму. Вони можуть не виконати все так, як у вас, але вони зроблять роботу своїм власним чуттям.

Розробіть чітке бачення. Як начальник і керівник, ваша робота - знайти всіх на одній сторінці. Люди, які не знають, що вони повинні робити, взагалі не зможуть виконати свою роботу. Чітко визначте ролі свого персоналу, щоб вони знали свої обов'язки і не наступали на ноги один одного.

Не уникайте коротких розмов. Створіть звичку сидіти зі своїми співробітниками та вести розмову один на один. Ви можете вести ці переговори у своєму офісі, в кімнаті перерв або в кав'ярні на вулиці. Навмисно запитайте про їхній прогрес у роботі, наприклад, про досягнення чи навіть скарги, але також докладіть зусиль, щоб познайомитись зі своїм персоналом на особистому рівні. Запитайте про те, що відбувається з їхніми сім'ями або взагалі життям, щоб показати, що ви дбаєте про них як про людину. Це призведе до дружнього та більш продуктивного офісного середовища. Це також допоможе вам рости як лідер. Дві третини людей погоджуються, що їхній начальник мав якийсь вплив на їхню кар'єру - переконайтесь, що це позитивний [43,с.23].

Заохочуйте співробітників до самовдосконалення. Коли ваші співробітники засвоюють нові навички, краще для компанії загалом. Деякі компанії навіть підтримуватимуть постійну освіту або заняття поза робочим місцем, що сприяють особистому зростанню. Якщо ви не можете підтримати своїх співробітників за допомогою фінансової підтримки, принаймні будьте певні в своєму графіку розпоряджень. Дозволяючи продавцю або представнику відділу кадрів залишати годину або півгодини на практику в оркестрі громади, можна зробити чудеса для їхнього самопочуття та трудової етики[11,с.18].

Залиште двері офісу відкритими. Ви хочете, щоб ваші працівники знали, що їх думка цінується для того, щоб по-справжньому наділити їх можливостями. Простий жест, такий як залишати двері офісу відкритими, може творити чудеса для цього. Прийняття політики відкритих дверей показує працівникам, що ви дбаєте про те, що вони думають, дозволяючи їм дати свій внесок і грати активну роль у вашій компанії.

Підтримуйте час відпустки. Кожен керівник мусить підтримувати працівника щодо його відпустки, іноді навіть наполягати на ній . Навчитися помічати симптоми вигорання треба кожному керівнику[51,с.12]. Працівники фактично будуть більш продуктивними та кращими на своїх робочих місцях,

якщо вони будуть добре відпочивати та омолоджуватися.

Делегуйте більше, ніж просто працюйте. Як начальник або менеджер, неминуче вам доведеться делегувати роботу, але переконайтеся, що це не єдине, що ви передаєте. Попросіть співробітника провести важливу зустріч, навіть якщо це лише тоді, коли ви виходите на телефонний дзвінок. Діліться проектами, які люди та клієнти помічають. Це покаже працівникам, що вони реально впливають на бізнес.

Навчіться гнучкості. Будьте гнучкі зі своїми працівниками, коли у цьому є потреба . Можливо, спробуйте інший графік, який би дозволив батькові вранці довезти своїх дітей у школу. Як додатковий бонус, вони зможуть уникнути руху годину пік та ще більше працювати. Або дозволити працівникові працювати вдома , щоб піклуватися про хворого батька, якщо робота дозволяє. Якщо довгі періоди роботи дома не доречні для вашої компанії, то можна таку роботи зробити раз на тиждень або пару на місяць . Ви навіть не можете уявити , наскільки ваші співробітники стануть більш продуктивні, працюючи в обраному для них середовищі [45,с.57].

Надихайте творче мислення. Завжди є проблеми, які потрібно вирішити, тому використовуйте розум навколо себе та заохочуйте своїх співробітників ділитися креативними бізнес-рішеннями. Передача проблеми в руки ваших співробітників не тільки позбавить вас від головного болю, але також ймовірно, що у вас вийде кращий кінцевий результат. Дві голови краще однієї.

Покажіть, що ви цінуєте їх зусилля. Звичайно, вашим працівникам платять за їх працю , але завжди корисно отримати заохочення. Незалежно від того, чи це виклик з продажу, який оброблявся виключно добре, чи звіт, який складено бездоганно, похваліть своїх працівників, коли вони роблять гарну роботу. Це забезпечить якісну роботу в майбутньому, і вони будуть відчувати більше задоволення від роботи [39,с.87].

Є багато різних та цікавих способів фінансової мотивації працівників, але вони можуть стати очікуваними або не оціненими . Існує дуже велика кількість різноманітних методів для всіх галузей економіки. Але не всі вони

будуть підходити або ефективно застосовані на різних типах роботи, але має бути така, яка відповідає організації. Треба щоб головний спеціаліст підібрав найефективніший метод , саме для своєї організації . Якщо ці методи належним чином використовуються, вони можуть бути надзвичайно корисними інструментами для мотивації робітників , вони розуміють, що їхня робота цінується на вищому рівні . Фінансові інструменти обмежені завдяки прямому зв'язку з бюджетом . Важкі економічні часи ускладнюють впровадження фінансових інструментів. Якщо робітники зазвичай отримують бонуси за прокладену працю , і один рік активність та об'єм праці зменшується і бонусів вони отримують менше , вони можуть знемагати і зменшувати продуктивність продажів або виробку товарів на підприємстві. Слід зазначити, що менеджери повинні бути обережними з усіма видами та методами мотивації, але це в багатьох випадках неможливо , тому що усі працівники залежать від фінансових коштів ,тому що саме завдяки грошам вони мають змогу забезпечувати гарну життєдіяльність [55,с.98].

Цей розділ продемонстрував , яке винагорода має вплив на мотивацію працівника. Кожна організація сьогодні намагається зайняти своє становище в цьому конкурентному світі бізнесу . Для отримання успіху організації потрібні якісні та кваліфіковані працівники. Тому організація намагається задовольнити своїх працівників, надаючи ряд засобів. Для працівників найвищим інструментом є винагорода та мотивація . Отже, у цьому розділі досліджено, як вплив винагороди на мотивацію людини сприяє покращенню роботи працівника шляхом внутрішнього задоволення . У цьому розділі використовувалися вторинні джерела даних, і дослідники зосереджуються на цілях дослідження під час збору даних. Загальна ситуація аналізується для надання точної рекомендації організації . Працівників заохочує система винагород на основі ефективності та вдосконалює їхню дію для отримання більшої винагороди. Тому кожна організація повинена платити своїм працівникам за високу ефективність роботи та щоквартально проводити зустрічі, щоб покращити їхню ефективність. Вони також повинні зосередитись

на швидкому зворотному зв’язку та вищому похвалі працівників для активнішого робочого середовища. Особливо це стосується поколінь X та Y, і вони чудово працюють із спеціальною програмою нагородження . Працівники прагнуть справедливої заробітної праці и прагнуть щоб вона стала систематичною. Працівники повинні підтримувати справедливість, яка є внутрішньою якістю відносно працівників бізнесу.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ У АТ «ПУМБ»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика АТ «ПУМБ»

(ПУМБ) Перший Український Міжнародний Банк , був заснований 1991 р. в грудні . В 2015 році до АТ «ПУМБ» було приєднано АТ «БАНК РЕНЕСАНС КАПІТАЛ ,у 2011 році - «ПАТ «Донгорбанк».

АТ «ПУМБ» складається с 4 головних страхових компаній.

АТ «ПУМБ» належить до групи банків з приватним капіталом та є банком з універсальним статусом. Він займається комерційною та роздрібною діяльністю. АТ « ПУМБ» має право та великий спектор різних банківських операцій, за ліцензією НБУ.У 2014 років запустили проект TimeToCash, запровадили стандарти обслуговування клієнтів та вищому рівні , та знайшли підхід до кожного клієнта.АТ «ПУМБ» - один із найкращих банків України – у премії Ukrainian Banker Awards 2014 та призер Effie 2014 за найефективніші рекламні компанії. Корпоративні клієнти та юридичні особи мають швидкий та якісний доступ до своїх інтернет банкінгів , де вони можуть бачити усі свої рахунки та всю інформацію про них .Все це робиться за допомогою нової розробки банку - PUMB online .

АТ « ПУМБ» є у трійці лідерів серед банків України з інформаційної прозорості згідно з дослідженням Standard and Poor’s.

АТ «ПУМБ» завжди працює над вдосконаленням якості сервісу і розробкою індивідуального рішення для своїх клієнтів. Банк прагне стати кращим роботодавцем, і здійснює значні інвестиції в побудову міцної і лояльної команди професіоналів. Фахівці банку переконані ,що за домопогою клієнтів вони зможуть реалізувати амбітні плани за найближчі кілька років. Керівництво банку переконане у тому ,що ясне бачення шляхів розвитку ,чітка

стратегія ,професійна команда, бездоганна репутація ,сильний бренд і підтримка акціонерів забезпечать ПУМБ досягти основної мети – стати Банком Першого Вибору для своїх клієнтів. Банк об'єднує команда однодумців . АТ «ПУМБ» високо цінує професійні стандарти , створює можливості для самореалізації співробітників і мотивує працівників до кращих результатів в галузі , керуючись загальнолюдськими принципами і цінностями.

АТ «ПУМБ» розташований в усіх регіонах України та налічує 155 точок продажів, у т. ч. 6 регіональних центрів; грає велику роль у залученні клієнтів та виступає основним провідником надання послуг клієнтам АТ «ПУМБ». Сама велика кількість головних підрозділів знаходиться в м. Києві. І не менша кількість в обласних центрах. Головний офіс Банку знаходиться у м. Києві, на Андріївській 4.

Банк має велику кількість клієнтів фізичних осіб та юридичних. Найголовнішу роль у банку відіграє саме карткова система. АТ «ПУМБ» є одним с найголовніших користувачів міжнародних платіжних систем Visa і MasterCard. Банк має власний у центр який відповідає за процес , який є одним із найбільших представників надання послуг обслуговування БПК (обслуговує понад 1 300 банкоматів АТ «ПУМБ» і 19 банків-партнерів, та загальним фондом «Радіус»).

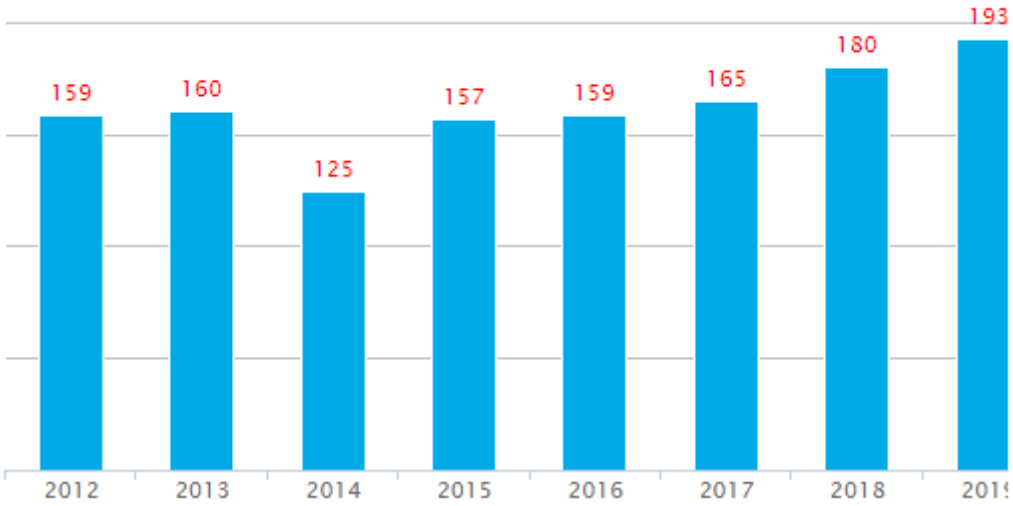

Рис. 2.1. Динаміка кількості підрозділів банку, станом на початок року

Основним акціонером АТ «ПУМБ» є ТОВ «СКМ Фінанс» (володіє 92,2433% акцій), який входить до складу потужної фінансово-промислової групи «СКМ».

АТ «ПУМБ забезпечує прозору систему корпоративного управління, яка забезпечує:

- управління та обслуговування на високому рівні
- налаштування та налагоджування Наглядовою Радою Банку із її керуванням ;
- управління поточною діяльністю Банку Правлінням Банку із делегуванням частини його повноважень комітетам Правління Банку, що створюються у відповідності до вимог чинного законодавства, Статуту Банку, внутрішніх положень Банку та рішень Правління і діють на підставі затвердженого ним положення;
- розподіл зобов'язань між усіма підрозділами банку із застосуванням основних принципів захисту з метою створення системи управління ризиками Банку, яка має забезпечувати швидкий аналіз ризиків для застосування ефективних та мотивуючих управлінських рішень щодо уникнення ризиків та зменшення пов'язаних із ними витрат.

Головними структурами корпоративного управління АТ «ПУМБ» також є внутрішні та зовнішні акціонери Банку, Загальні збори, Наглядова Рада Банку, Правління Банку та корпоративний секретар як особа, яка має відповідальність за взаємозв'язок Банку з акціонерами і виконання різних функцій у розділі корпоративного управління.

Модель теперішнього часу корпоративного управління забезпечує максимальний рівень організації, вона доводить це гарною репутацією банку на ринку послуг . В головну діяльністю АТ «ПУМБ» закладені удосконалені функції контролю над ризиками, а також швидке реагування на зміни у законодавстві:

Таблиця 2.1

Динаміка та структура активів АТ «ПУМБ» за 2016-2018 рр.

Показник	2016		2017		Відхилення		2018		Відхилення	
	тис. грн.	Частка, %	тис. грн.	Частка, %	Абс. відхилення, тис. грн.	Темп зміни, %	тис. грн.	Частка, %	Абс. відхилення, тис. грн.	Темп зміни, %
Гроші та їх еквіваленти	1162368	2,61	1499210	3,22	336842	28,98	1943482	3,90	444272	29,63
Гроші в інших банках	6775486	15,21	6726111	14,45	-49375	-0,73	6337572	12,71	-388539	-5,78
Активи та заборгованість клієнтів	24755755	55,57	25495599	54,79	739844	2,99	27244297	54,64	1748698	6,86
Цінні папери в портфелі банку на продаж	9132655	20,50	10233489	21,99	1100834	12,05	11560514	23,18	1327025	12,97
Інвестиційна нерухомість	185857	0,42	149347	0,32	-36510	-19,64	71876	0,14	-77471	-51,87
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	45405	0,10	2405	0,01	-43000	-94,70	0	0,00	-2405	-100,00
Відстрочений податковий актив	187719	0,42	12385	0,03	-175334	-93,40	0	0,00	-12385	-100,00
Основні засоби та нематеріальні активи	1500973	3,37	1553798	3,34	52825	3,52	1982737	3,98	428939	27,61
Інші фінансові активи	277873	0,62	162887	0,35	-114986	-41,38	93200	0,19	-69687	-42,78
Інші активи	528517	1,19	697098	1,50	168581	31,90	631513	1,27	-65585	-9,41
Всього активів	44552608	100,00	46532329	100,00	1979721	4,44	49865191	100,00	3332862	7,16

Зробивши аналіз головних структур активів АТ «ПУМБ» за 2016-2018 рр. , можна зробити висновок, що кошти та їх еквіваленти у 2017 році збільшились на 336842 тис. грн., або на 28,98%, а в 2018 — їх кількість зросла на 444272 або на 29,63%,активи банку у 2017 році рівняючи з 2016 збільшилися на 1979721 тис. грн. (або на 4,44%), порівняння 2018 року з 2017 роком показує ,що активи збільшися на 3332862 тис. грн. (або на 7,16%). Аналізуючи цінні папери, можна зробити висновок, що вони збільшуються протягом усіх років, над якими проходив аналіз, найбільше зростання основних засобів відбувалось у 2016-2018 роках.

На рис. 2.2 розглянемо динаміку активів АТ «ПУМБ» за 2016-2018 рр.

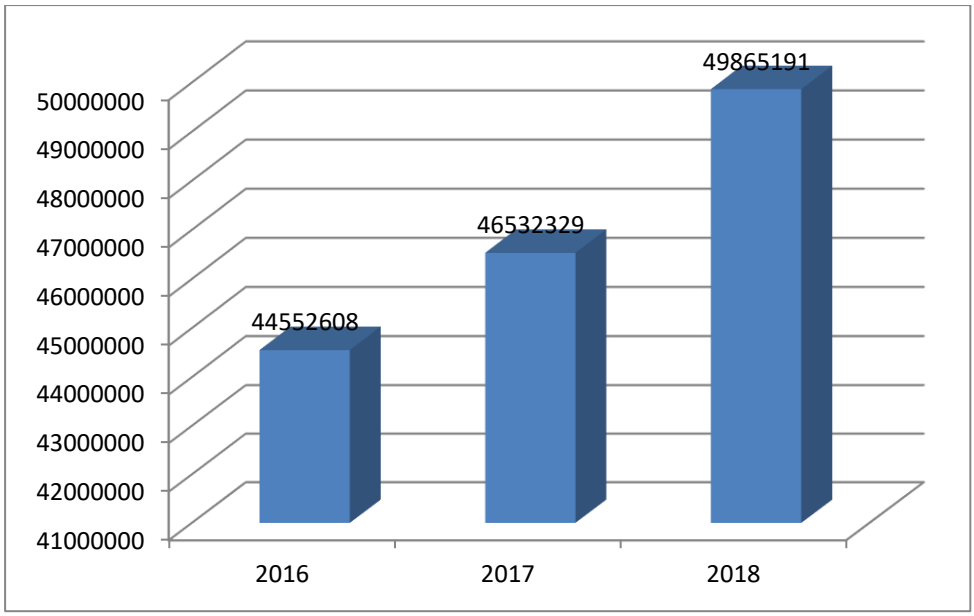

Рис. 2.2. Динаміка активів АТ «ПУМБ» за 2016-2018 рр.

Аналізуючи динаміку активів банку можна зробити висновок, що керівництво АТ «ПУМБ» зацікавлене, щоб фінансовий стану банку кожного року зростав і розвивався , не дивлячись на максимальне збільшення активів, баланс між структурами активів та пасивів банку, робить зважену політику відносно розташуванню різних фінансових ресурсів, але не достатньо ефективно.

Розглянемо динаміку структури пасивів АТ «ПУМБ» за 2016-2018 рр.

Таблиця 2.2

Динаміка та структура зобов’язань АТ «ПУМБ» за 2016-2018 рр.

Показник	2016		2017		Відхилення		2018 рік		Відхилення	
	тис. грн.	Частка, %	тис. грн.	Частка, %	Абс. відхилення, тис. грн.	Темп зміни, %	тис. грн.	Частка, %	Абс. відхилення, тис. грн.	Темп зміни, %
Гроші банків	1147889	2,83	865004	2,08	-282885	-24,64	698454	1,60	-166550	-19,25
Гроші клієнтів	33185516	81,93	37194276	89,28	4008760	12,08	39780153	91,35	2585877	6,95
Субординований борг	490750	1,21	489656	1,18	-1094	-0,22	488145	1,12	-1511	-0,31
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0,00	0	0,00	0		15636	0,04	15636	
Інші горошоі зобов’язання	5000906	12,35	2113401	5,07	-2887505	-57,74	1099862	2,53	-1013539	-47,96

Інші зобов'язання	679252	1,68	996732	2,39	317480	46,74	1465072	3,36	468340	46,99
Повна кількість зобов'язань:	40504313	100,00	41659069	100,00	1154756	2,85	43547322	100,00	1888253	4,53

Аналізуючи табл. 2.2 зрозуміло , що в 2017 році порівняно з 2016 зобов'язання АТ « ПУМБ» збільшилися на 1154756 тис. грн. (або на 2,85 %), якщо порівняти у 2018 рік з 2017роком ,зрозуміло ,що цей показник збільшився на 1888253 тис. грн. або на 4,53%.

Капітал банку до зменшився з 1147889тис. грн. у 2016 році до 698454 тис. грн. у 2018 році.

Масове збільшення зобов'язань відбулося за рахунок збільшення коштів клієнтів у 2016-2018 роках. На рис. 2.3 продемонструємо динаміку зобов'язань АТ «ПУМБ» за 2016-2018 рр.

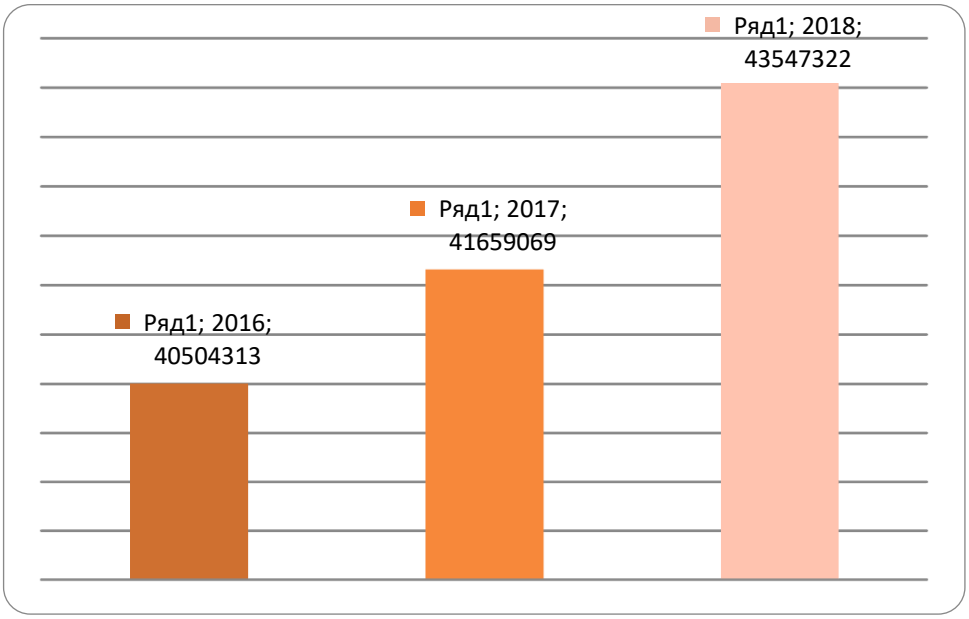

Рис. 2.3. Динаміка зобов'язань АТ «ПУМБ» за 2016-2018 рр.

Можемо бачити ,що відбувається безперервне збільшення зобов'язань в АТ ПУМБ» у 2016 році до з 40504313 тис. грн. у 2018 році до до 43547322 тис. грн.

Проаналізуємо аналіз власного капітал в АТ «ПУМБ» , зробимо акцент на динаміці та структурі.

Таблиця 2.3

Динаміка та структура власного капіталу АТ «ПУМБ» за 2016-2018 рр

Показник	2016		2017		Відхилення		2018 рік		Відхилення	
	тис. грн.	Частка, %	тис. грн.	Частка, %	Абс. відхилення, тис. грн.	Темп зміни, %	тис. грн.	Частка, %	Абс. відхилення, тис. грн.	Темп зміни, %
Статутний капітал	3294492	81,38	3294492	67,60	0	0,00	3294492	52,15	0	0,00
Емісійні різниці	101660	2,51	101660	2,09	0	0,00	101660	1,61	0	0,00
Резерви переоцінки	2015451	49,79	2028839	41,63	13388	0,66	1925412	30,48	-103427	-5,10
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-1363308	-33,68	-551731	-11,32	811577	-59,53	996305	15,77	1548036	-280,58
Усього власного капіталу	4048295	100,00	4873260	100,00	824965	20,38	6317869	100,00	1444609	29,64

Можна зробити висновок , що статутний капітал займає найбільшу частину у структурі власного капіталу, у 2016 році – 81,38%, у 2017 році – 67,60% та у 2018 році – 52,15%. Не менш вагому частку займає прибуток, який нерозподілений , відповідно у 2016-2017 роках -33,68%, -11,32%. Власний капітал банку АТ «ПУМБ» у 2018 році збільшився на 29,64% (рис. 2.4).

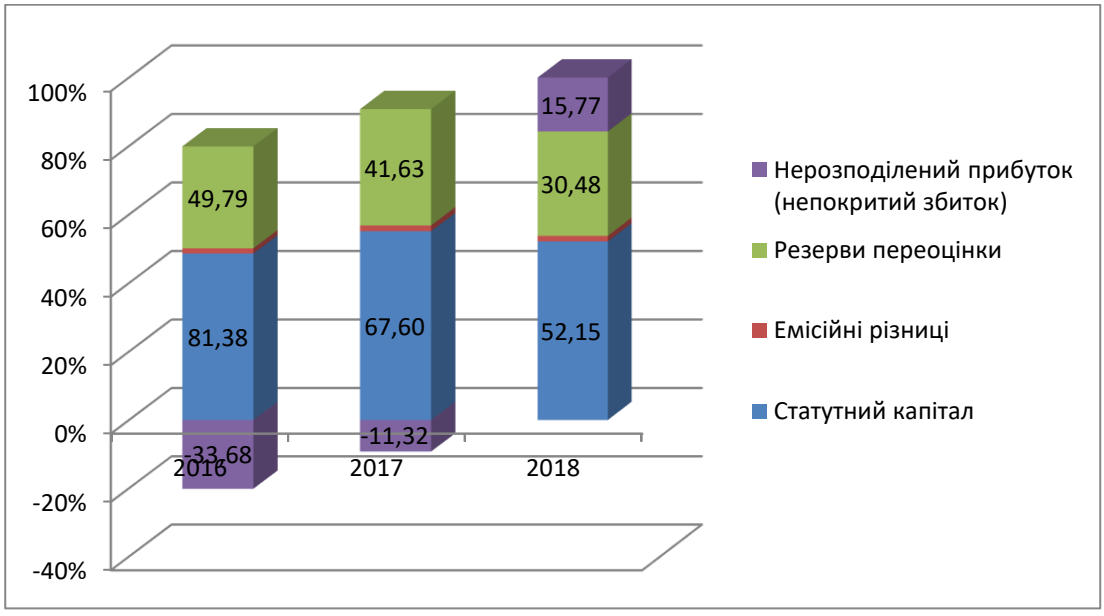

Рис. 2.4. Структура власного капіталу АТ «ПУМБ» за 2016-2018 рр.

В результаті банківських та інших операцій ,кожен банк має витрати і доходи, які робляться на основі законодавства України, для того, щоб відобразити їх у фінансовій звітності. Основні витрати та доходи отримуються в результаті інвестиційної, фінансової та операційної діяльності Банку. Проведемо аналіз щодо конструювання фінансового результату АТ «ПУМБ» за 2016- 2018 роки який наведений у табл.2.4.

Таблиця 2.4

Показники динаміки фінансових результатів АТ «ПУМБ» за 2016-2018 рр.

Показник	2016	2017	2017	Абсолютне відхилення 2017/2016	Абсолютне відхилення 2018/2017	Темп приросту 2017/2016, %	Темп приросту 2018/2017, %
Процентні доходи	5045757	5162044	6574201	116287	1412157	2,30	27,36
Процентні витрати	2913481	2153448	2451479	-760033	298031	-26,09	13,84
Чисті процентні доходи	2132276	3008596	4122722	876320	1114126	41,10	37,03
Комісійні доходи	1329330	1728227	1988679	398897	260452	30,01	15,07
Комісійні витрати	348397	459645	483180	111248	23535	31,93	5,12
Чистий комісійний дохід	980933	1268582	1505499	287649	236917	29,32	18,68
Результат від продажу цінних паперів у портфелі банку на продаж	1959	3258	0	1299	-3258	66,31	-100,00
Результат від операцій з іноземною валютою	391190	286448	297452	-104742	11004	-26,78	3,84
Результат від переоцінки іноземної валюти	72267	17045	-47926	-55222	-64971	-76,41	-381,17
Результат від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості	3422	3582	-449	160	-4031	4,68	-112,53
Інші операційні доходи	109636	353455	122379	243819	-231076	222,39	-65,38
Прибуток до оподаткування	447574	952570	2331428	504996	1378858	112,83	144,75

Витрати з податку на прибуток	80563	166753	322920	86190	156167	106,98	93,65
Чистий прибуток за рік	367011	785827	2008508	418816	1222681	114,12	155,59

Таким чином, бачимо, що у 2016-2018 роках банк приносив прибуток , при чому в 2017 році він надав банку збільшення на 14,12%, у 2018 році АТ «ПУМБ» відпрацював з прибутком у розмірі 2008508 тис. грн., що вказує на зростанні його фінансового стану у після фінансової кризи у 2014 року.

Кінцевою та повною характеристикою діяльності АТ «ПУМБ» та якості його системи управління є фінансовий стан банківської установи.

Де в першу чергу береться власний капітал, активи та пасиви, забов'язання та різного роду коефіцієнти.

Таблиця 2.5

Розрахунок основних коефіцієнтів фінансової стійкості банку

№	Показник	2016	2017	2018	Відхилення 2017/2016		Відхилення 2018/2017	
					абс	в іднос, %	абс	в іднос, %
1	Власний капітал, тис. грн.	4048295	4873260	6317869	824965	20,38	1444609	29,64
2	Зобов'язання, тис. грн.	40504313	41659069	43547322	1154756	2,85	1888253	4,53
3	Активи загальні, тис. грн.(Аз=Ад+Ан/д)	44552608	46532329	49865191	1979721	4,44	3332862	7,16
4	Активи дохідні, тис. грн.	40849753	42604546	45214259	1754793	4,30	2609713	6,13
5	Активи не дохідні, тис. грн.	2201882	2373985	2668195	172103	7,82	294210	12,39
6	Активи капіталізовані, тис. грн.	1500973	1553798	1982737	52825	3,52	428939	27,61
7	Коефіцієнт надійності (р.1 / р.2), >30%	9,99	11,70	14,51	1,70	17,04	2,81	24,02
8	Коефіцієнт „фінансового	10,01	8,55	6,89	-1,46	-14,56	-1,66	-19,37

	важеля" (р.2 / р.1), >3							
9	Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів (р.1 / р.3), >10%	9,09	10,47	12,67	1,39	15,26	2,20	20,98
10	Коефіцієнт захищеності власного капіталу (р.6 / р.1), <1	0,37	0,32	0,31	-0,05	-14,00	-0,01	-1,57
11	Коефіцієнт захищеності дохідних активів власним капіталом (р.1 / р.4)	0,10	0,11	0,14	0,02	15,42	0,03	22,16
12	Мультиплікатор капіталу (р.3 / р.1)	11,01	9,55	7,89	-1,46	-13,24	-1,66	-17,34

З даних, які наведені у табл. 2.5 можна побачити, що відсоток надійності підвищився і у періоді звітності становить 14,51%. З цього можна зробити висновок , що банк має не високий відсоток забезпечення власним капіталом. З аналізу коефіцієнту фінансів який зменшився , можна сказати, що АТ «ПУМБ» почав неактивно залучати гроші з вільних просторів, а почав своїми особистими силами робити все для того , щоб власний капітал зростав швидкими темпами [32,с.54].

У формуванні активів відсоток власного капіталу дещо зріс на момент періоду аналізу з 9,09% до 12,67% за стабільного значення не менше 10%.

Трапилося зменшення власного капіталу, це показує на те , що зниження відбулось загального коефіцієнта на 0,06, тобто частина капіталу, яка була закладена в основні звітнього періоду становить 0,31 або 31%.

У реальному періоді відповідний коефіцієнт має значення 0,10, то у звітному він зріс на 0,04 і становить 0,14. Це каже про те, що власний капітал банку покриває дохідні активи на 14%. Слід також зазначити , що банк посилив захист дохідних активів власним капіталом.

Характерний крок банківської установи у звітному періоді, в порівнянні з базовим, зменшився на 2,12 і становить 7,89. Кажучи про це, зрозуміло що 1 грн. власних коштів банку покриває 7,89 грн. активів.

Опираючись на все вище сказане, можна зробити висновок , що загальний капітал не грає велику роль у фінансовій стійкості АТ «ПУМБ».

До фінансового стану банку відносяться показники ліквідності. Як показує практика , дуже часто ці показники , аналітики з різних країн світу ставлять на першу місце , вони вважають ,що це найважливішим фактором для загальної діяльності банку або іншої установи у цілому.

Розрахунок здійснюється у табл. 2.6, де дані для розрахунків за звітний період отримуються з балансу банку. Високоліквідних активів - це кошти які знаходяться касах.

Таблиця 2.6

Аналіз коефіцієнтів ліквідності банку

№	Показник	2016	2017	2018	Відхилення 2017/2016		Відхилення 2018/2017	
					абс	в іднос, %	абс	в іднос, %
1	Високоліквідні активи, тис. грн.	1162368	1499210	1943482	336842	28,98	444272	29,63
2	Робочі активи (оборотні активи), тис. грн.	4201212 1	4410375 6	4715774 1	209163 5	4,98	305398 5	6,92
3	Загальні активи, тис. грн.	4455260 8	4653232 9	4986519 1	197972 1	4,44	333286 2	7,16
4	Активи дохідні, тис. грн.	4084975 3	4260454 6	4521425 9	175479 3	4,30	260971 3	6,13
5	Ліквідні цінні папери, тис. грн.	9132655	1023348 9	1156051 4	110083 4	12,05	132702 5	12,97
6	Зобов’язання банку, тис. грн.	4050431 3	4165906 9	4354732 2	115475 6	2,85	188825 3	4,53
7	Кошти клієнтів до запитання, тис. грн.	3318551 6	3719427 6	2724429 7	400876 0	12,08	-994997 9	-26,75

8	Строкові депозити, тис. грн.	9296406	10948677	8373457	1652271	17,77	-2575220	-23,52
9	Коефіцієнт високоліквідних активів (р. 1/р.3)	2,61	3,22	3,90	0,61	23,49	0,68	20,97
10	Коефіцієнт загальної ліквідності (р.3/р.6)	109,99	111,70	114,51	1,70	1,55	2,81	2,52
11	Коефіцієнт співвідношення позик і депозитів (р.2/р.8)	4,52	4,03	5,63	-0,49	-10,86	1,60	39,81
12	Коефіцієнт ліквідних цінних паперів (р.5/р.4)	0,22	0,24	0,26	0,02	7,44	0,02	6,45
13	Коефіцієнт структурного співвідношення вкладів (р. 7/р.8)	3,57	3,40	3,25	-0,17	-4,83	-0,14	-4,22

Як свідчать дані, ліквідність банку не на велику кількість збільшилася, про що свідчить збільшення усіх розрахованих показників ліквідності, окрім коефіцієнта структурного співвідношення вкладів, який у звітному періоді зменшився і дорівнює 3,25, що вказує на більший попит на кредити чим на депозити.

Показником реальної діяльності банку є основна сума одержаного прибутку. Оскільки у нас час витрати часто зростають незалежно від рівня діяльності банку, у результаті погіршення економічної ситуації в країні, то прибуток не завжди правильно характеризує та вказує на рівень витрат банку. Рівень необхідно визначати не тільки використовуючи прибуток, а й загальний дохід банківської установи.

Можна спостерігати як рентабельність активів збільшилась(табл.2.7)

Таблиця 2.7

Розрахунок основних коефіцієнтів для оцінки ефективності управління банком

№	Показник	2016	2017	2018	Відхилення 2017/2016		Відхилення 2018/2017	
					абс	в іднос, %	абс	в іднос, %
1	Чистий прибуток, тис. грн.	367011	785827	2008508	418816	114,12	1222681	155,59
2	Загальні активи, тис. грн.	44552608	46532329	49865191	1979721	4,44	3332862	7,16
3	Дохідні активи, тис. грн.	40849753	42604546	45214259	1754793	4,30	2609713	6,13
4	Капітал, тис. грн.	4048295	4873260	6317869	824965	20,38	1444609	29,64
5	Рентабельність активів, % (р. 1/р. 2)	0,82	1,69	4,03	0,87	105,01	2,34	138,51
6	Рентабельність дохідних активів, % (р. 1/р. 3)	0,90	1,84	4,44	0,95	105,30	2,60	140,84
7	Рентабельність капіталу, % (р. 1/р.4)	9,07	16,13	31,79	7,06	77,87	15,67	97,15

Результатом зростання прибутку банку здійснюється за допомогою рентабельності дохідних активів та капіталу у звітному періоді. Вона зросла та становить 4,44% та 31,79%,. Як правило , збільшення усіх показників рентабельності АТ « ПУМБ» пов’язано із прибутку який можна побачити у звітному періоді. Прибутковість банку вдало покращилась за допомогою ефективного управління.

2.2. Дослідження системи мотивації та оплати праці у АТ «ПУМБ»

Існує основне, базове та загальне положення оплати праці та преміювання робітників АТ « ПУМБ» . Заробітна плата – основна, стабільна виплата працівнику за його працю. Кажучи про розмір оплати праці, то він

розраховується за принципом особистих можливостей на досвіду працівника. Є багато факторів які впливають на це , такі як :

- професійні навички робітника;

- ступінь його кваліфікації;

- досвід роботи на попередніх посадах ..

В АТ «ПУМБ» є різні грошові виплати , такі як :

- основна заробітна плата – основна грошова виплата , назначена працівникам відповідно розладу який прописаний у договорі який підписує працівник коли влаштовується на роботу;

- додаткова заробітна плата – це виплати які передбачені законодавством України;

- додаткові премії у вигляді грошової допомоги за досягненні у роботі або виконі планів .

Спираючись на специфіку діяльності різних структурних підрозділів в в АТ «ПУМБ» застосовуються різна та індивідуальна форма оплати праці. Премії виплачують за додаткові години роботи а відділ транспортного розпорядження отримує додаткову допомогу у час відрядження .

В АТ « ПУМБ» є в наявності посадові оклади для керівників секторів та спеціалістів ОБФЛ які розробляються особисто для кожного підрозділу індивідуального.

Звичайно у банку виплачуються премії за гарну роботу , за виконаний особистий план та за план відділення у цілому .

Якщо це офіційні заохочення то вони надаються офіційно , записуючись до особистого щоденника кожного працівника який знаходиться у відділі кадрів.

Моральне та матеріальне заохочення це результат гарної роботи працівника. В банку існує система , яку має право встановлювати головний керівник, яка застосовується до підлеглих. Керівник може призначити додатковою премію у вигляді грошей , розмір якої буде приблизно 15 відсотків від фіксованої зарплати . Питання які стосуються нарахування вищевказаної

премії виносяться на збори підрозділів у якому робить працівник в кінці кожного місяця. Якщо керівник підрозділу вважає потрібним зробити таку виплату регулярним додатком до основної заробітної плати , то він повинен написати лист до Голови правління банку .

Якщо працівник отримує таку премію на протязі шести місяців регулярно , то така виплата надається йому автоматично за фіксованої зарплати.

Розглянемо систему мотивації та оплати праці робітників віддулу бізнесу фізичних осіб .

Для начальника та спеціалістів ВБФО встановлена фіксована премія за підсумками роботи за місяць або по закінченню кварталу.

Є система бонусів , яка має вартість. Один бонус(базовий бал) – 25 грн.

Робота спеціалістів базується на продажі банківських продуктів , у кожного продукту є своя ціна , яка визначається у балах.

Бали розраховуються по кількісті проданих продуктів у місяць .Після чого бали продуктивності помножуються на базовий бал.

Є система надання додаткових бонусних балів , якщо відділення виконує свій продаж продуктів в місяць у цілому. Також цікавий момент , що робітники РЦ мають різну систему мотивації порівняно з працівниками відділень які розташовані по Україні . Спеціалісти ВБФО РЦ КІЕ на Андріївській 4, мають фіксований плюс до зарплати , у вигляді грошової допомоги , тому що працюють в Головному офісі АТ « ПУМБ », вони займаються більш проблемними клієнтами та питаннями щодо продуктів банку.

Як правило працівники які мають стягнення не мають права отримувати грошові винагороди..

Робітники , які відпрацювали неповний місяць або як варіант були звільнені з АТ «ПУМБ» за будь-яких обставин , грошові виплати не нараховується.

Якщо завдання, які були надані керівництвом, не виконані працівниками у певний час або за певними умовами , то вони не отримують премій або

грошових винагород . Є багато факторів які впливають на те , що премія не буде надана працівнику , такі як :

- погіршення якості роботи ;

- порушення трудової дисципліни ;

- порушення внутрішнього і зовнішнього розпорядку.

Останнє слово щодо остаточних надбавок для працівників йде від Голови правління АТ « ПУМБ» .

В АТ «ПУМБ» є система компенсацій та пільг для працівників. Розглянемо її.

Система пільг і компенсацій у АТ «ПУМБ » є одним з головних елементів системи стимулювання ефективної роботи працівників і передбачає систему компенсаційних виплат і соціальних пільг і привілеїв, як обов'язкових і гарантованих Законодавством України.

Виплати у вігляді компенсацій для персоналу АТ «ПУМБ» бувають такі:

- використання особистого транспортного засобу для роботи в АТ «ПУМБ»

- виплата грошей за бензин с основного бюджету АТ « ПУМБ» ;

- виплата компенсації щодо використання особистого мобільного телефону та його поповнення в цілях роботи в АТ «ПУМБ».

На базі чинного законодавства України до соціальних пільг відносяться:

- виплата при народженні дитини ;

- виплата у час непрацездатності ;

- допомога яка виплачується кожного місяця на період відпустки по догляду за дитиною до 3-х років;

- оплачувана відпустка у розмірі 24 календарних днів за відпрацьований рік роботи ;

- 2 дні відпустки для працівників - інвалідів III групи

- 6 днів відпустки для працівників - інвалідів I і II групи

- 7 днів відпустки для працівників у віці до 18 років.

- Інші пільги які обумовлені в актах, передбачених чинним законодавством України.

Великим плюсом у вигляді пільг В АТ « ПУМБ» слугує :

- оплата непрацездатності у більшому вигляді ніж прописано у законодавством;

– виплати у дні відрядження у більшому розмірі , ніж передбачено законодавством;

– надання оплачуваних днів при вступі в шлюб (2 дні);

– виплата матеріальної допомоги при вступі в шлюб в розмірі 3000 грн.;

– виплата матеріальної допомоги при народженні дитини у розмірі 3000 грн.;

- у момент смерті близького родича, виплата йдеться у розмірі трьох робочих днів ;

- у разі смерті близького родича працівника виплата надається у розмірі 1500 грн;

- участі в корпоративнихзаходах та святах– за рахунок АТ «ПУМБ» (Різдво, День Народження банку, внутрішні корпоративні свята) виплата на одну особу у розмірі 1000 грн.;

- матеріальні та нематеріальні призи , подяки та інші різні подарунки переможцям щорічного конкурсу "Кращий співробітник відділу обслуговування клієнтів", "Кращий співробітник року в АТ «ПУМБ" та « Клієнт – моє натхнення»;

- навчання працівників щодо удосконаленні знань та підвищення кваліфікації у роботі в АТ «ПУМБ» за рахунок банку ;

- витрати на денні поїздки у різні регіони України у робочий час .

Якщо працівник займає ключову посаду , і має особисте бажання розвиватися у цьому напрямку , щоб у подальшому надавти результати у роботі в АТ « ПУМБ» , то банк може надатти грошову допомогу у вігляді 50

відсотків від сумми курсу . Оплата в АТ « ПУМБ невідпрацьованого робочого часу здійснюється, виходячи з таких розрахунків:

Таблиця 2.8

Система оплати невідпрацьованого робочого часу АТ «ПУМБ»

Показник	Зарплата	бонус	Амортизація	бензин	Мобільний зв'язок	Компенсація житла
Компенсація відпустки при звільненні	100%**	-	немає	немає	немає	немає
Чергова відпустка	100%	-	немає	немає	100%	100%
Лікарняні листи	100%	100%	немає	немає	100%**	100%**
Відгули за раніше відроблений час	100%	100%	немає	немає	100%	100%
Відпустка за свій рахунок	немає	-	немає	немає	100%	100%

Лікарняні в АТ « ПУМБ» виплачуються на основі того , скільки працівник проробив на своєму місці роботи .

Таблиця 2.9

Сітка лікарняних листів АТ «ПУМБ»

Загальний стаж	Розмір оплати
До 3 років	50%
до 3 до 5 років	60%
Від 5 до 8 років	80%
Більше 8 років	100%

** крім декретних

На час, якщо лікарняний у співробітника не закривається на час кінця поточного місяця , то йому виписується довідка, яка вказує на те що він ще знаходиться у лікарняній відпустці, і надається у відділ кадрів. При цьому у виконанні мотивації співробітника відбивається той бонус, який він заробив за минулий місяць (якщо він 10 днів хворів , 10 працював і бонус встановлює

2000 грн., то це вказує на те , що ці 2000 грн. він встиг заробити за ті 10 днів які він працював , і вони будуть надані йому у вигляди 100 % компенсації)За таким самим принципом розраховується заробітна плата за місяць, протягом якого працівник брав відпустку.

Дані про невідпрацьований робочий час і підтверджуючі документи надаються підрозділів у відділ кадрів на день подачі табеля і не пізніше останнього робочого дня поточного місяця.

Якщо ці правила не дотримано, то лікарняні не будуть надані працівнику , заднім числом це робити сурово заборонено .

Щоб отримати грошову допомогу від банку у зв'язку з передбаченими з різними видами випадків, начальник працівника :

1) готує заяву на матеріальну допомогу в розмірах прописаних у банківських інструкціях і направляє на ім'я Голови правління;

2) узгоджену заяву передає начальнику відділу оплати праці для подальшого нарахування і виплати грошової допомоги співробітнику;

3) від імені АТ «ПУМБ» надає вітання співробітнику (день народження ,весілля тощо) .

Відповідальним , щодо своєчасної виплати компенсації та нарахування грошей на рахунок співробітника , є головний бухгалтер на начальник відділу оплати праці .

Проаналізуємо рівень задовільності роботою працівників АТ « ПУМБ»

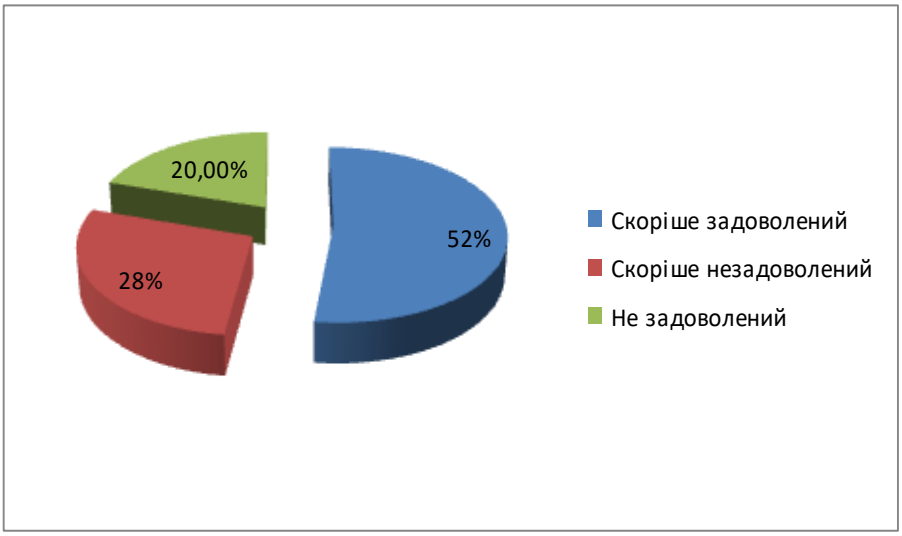

Рис. 2.5. Рівень задоволеності працівників роботою в АТ «ПУМБ»

Можна зробити швидкий висновок , та зрозуміти, що не задоволених робітників на 30 відсотків менше ніж задоволених , дослідження показує , що працівників зі статусом « скоріше не задоволених» 28 % .

На думку фахівців та спеціалістів з аналітичного відділу АТ« ПУМБ», які проводили дослідження у середині банку , не виходячи за його межі , головними засобами мотивації для працівників усіх підрозділів є :

- грошові (матеріальні);
- негрошові (нематеріальні);
- змішані (злиття матеріальної та нематеріальної мотиаціїї).

Результат показано на рис. 2.6

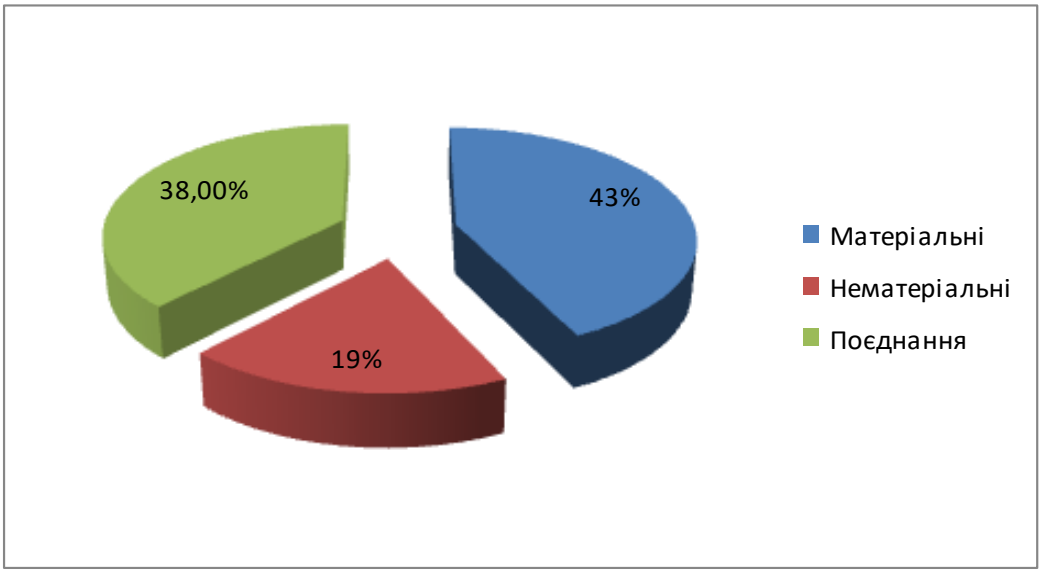

Рис. 2.6. Засоби мотивації праці на АТ «ПУМБ»

Можна с певністю сказати, що 43 % працівників вважають кращим отримувати матеріальну мотивацію , 38 % за злиття грошової та негрошової мотивації, і тільки 19 % працівників віддають голос за нематеріальну (негрошову) мотивацію.

Цікаве опитування провели фахівці відділу роботи з працівниками на початку 2019 року , і отримали наступні результати , які зображенні на рис. 2.7.

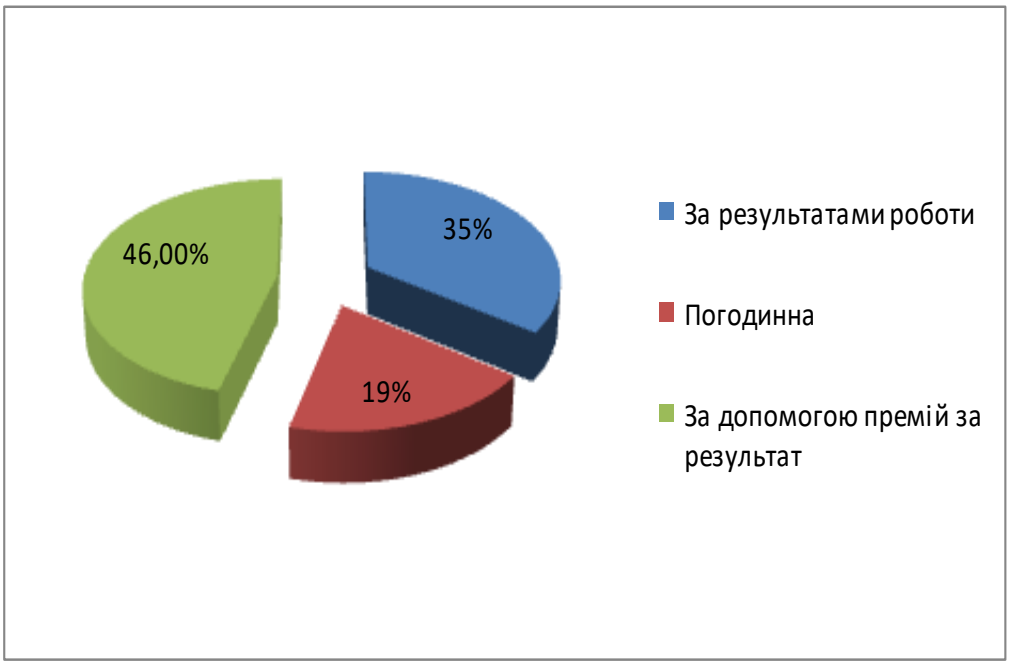

Рис. 2.7. Конструкція заробітної плати на АТ «ПУМБ»

У результаті опитування були зроблені наступні висновки :

- 35 % відсотків мають бажання отримувати ЗП за результатами своєї праці впродовж місяця;

- 19 % вважають кращим отримувати ЗП погодинно ;

- 46 % за допомогою премій , нарахованої за результатами їх праці.

Аналітики АТ « ПУМБ» запропонували фахівцями обрати види премій, які б були найкраще та продуктивніше застосовані у роботі та оплаті праці . Результат тесту зображені на рис.2.8.

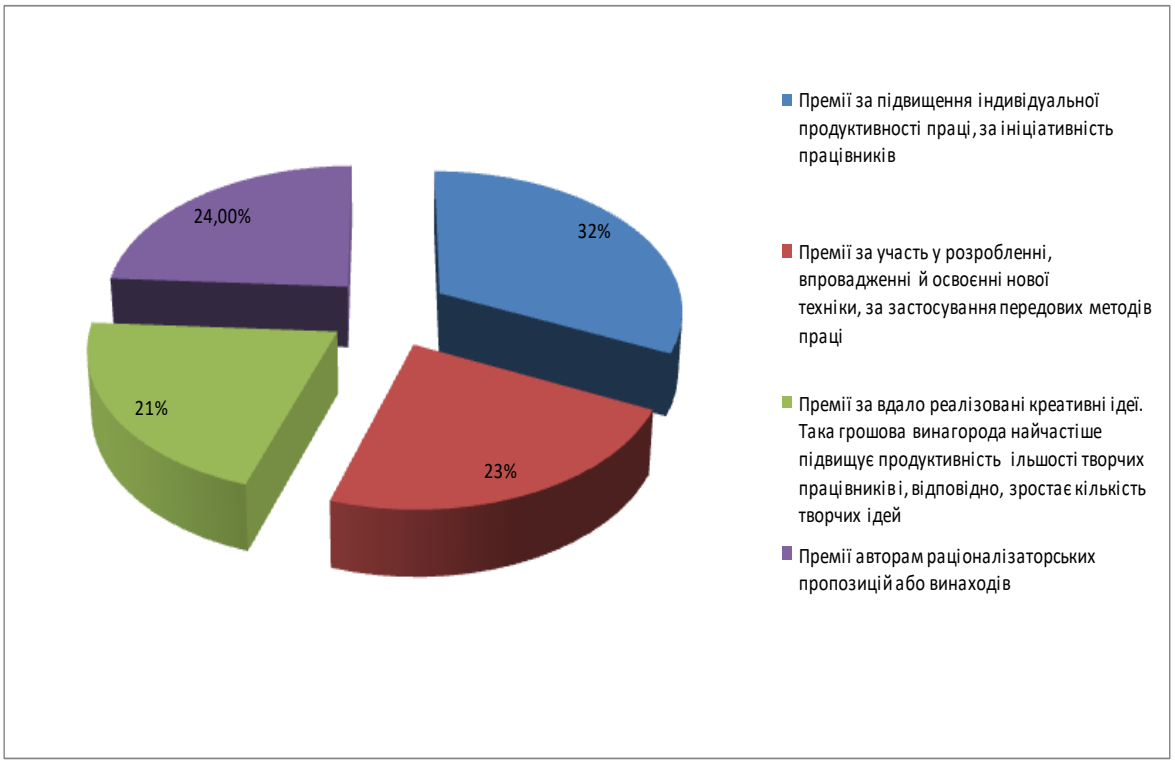

Рис. 2.8. Приклади премій, які пропонуються співробітникам АТ «ПУМБ»

Виходячи з результатів можна зробити наступні висновки:

- 24 % працівників наголосило на тому , що треба платити грошові премії за винаходи та пропозиції;

- 32% працівників обрали премії за особисті потреби до навчання, на фоні підвищення кваліфікації та ініціативу до праці ;

- 23% працівників за освоєння нової технологічної техніки, застосування передових методів праці ;

- 21 % працівників за реалізацію креативних ідей.

Ще було досліджено ,що мусить включати у себе матеріальна мотивація для працівників АТ « ПУМБ» .

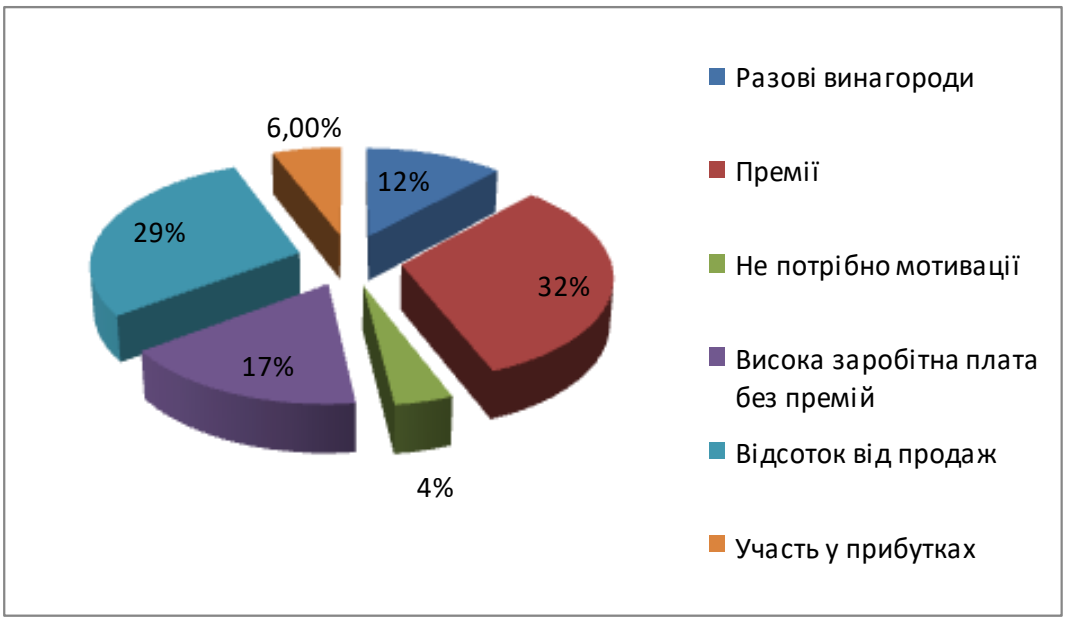

Рис. 2.9. Способи матеріальної мотивації на АТ «ПУМБ»

Велика кількість працівників (32%) вважає, що для того щоб працівники були дійсно замотивовані ,то треба застосовувати матеріальні премії. Відсоток від продаж склав (29%), дуже несподівано було отримати 12 % с відповідю щоб мотивація була разова , і тільки 4 % зовсім відмовились від грошової мотивації. Але цих данні були застосовані виключно відповіді менеджерів ВБФО, так як вони найголовніші продавці усього банку. Їхні продажі ,запорука успішності банку на ринку .

І опитування такого ж типу було проведено , але тільки по приводу нематеріальної мотивації працівників АТ «ПУМБ»

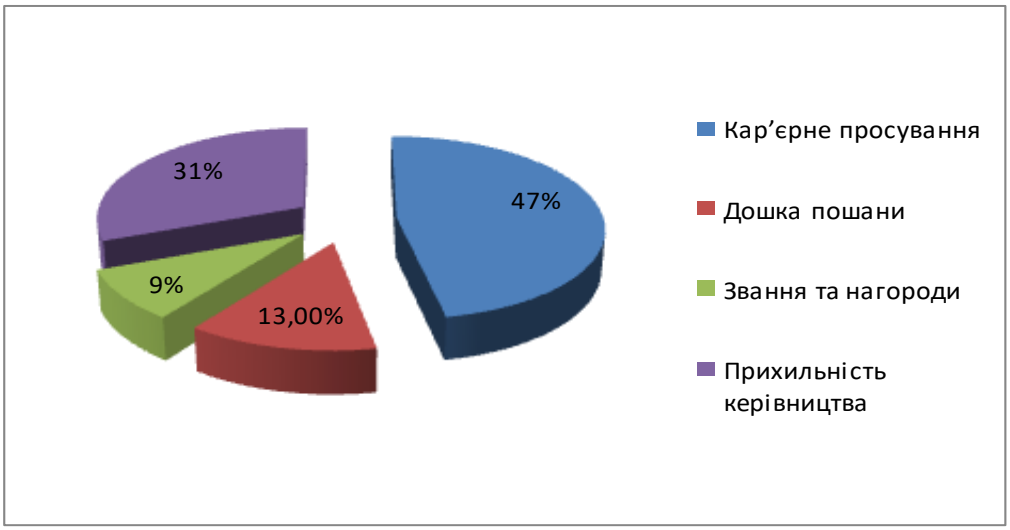

Рис. 2.10. Приклади нематеріальної мотивації на АТ «ПУМБ»

Можна зробити висновок, що кар'єрне прасування є найголовнішим мотиватором для працівників АТ « ПУМБ» , але як правило у кожного працівника особисті побажання, тому що 31% обрало прихильність керівництв. 9% обрало нагороди на звання , і 13 % співробітників мають заохочення до того , щоб її бачив уся банківська установа – дошка пошани.

Тестування, які проходять кожного місяця та надаються працівникам у вигляді електронного , анонімного опитування , з приводу оцінки мотивації, надали результати які зображені на рис. 2.11

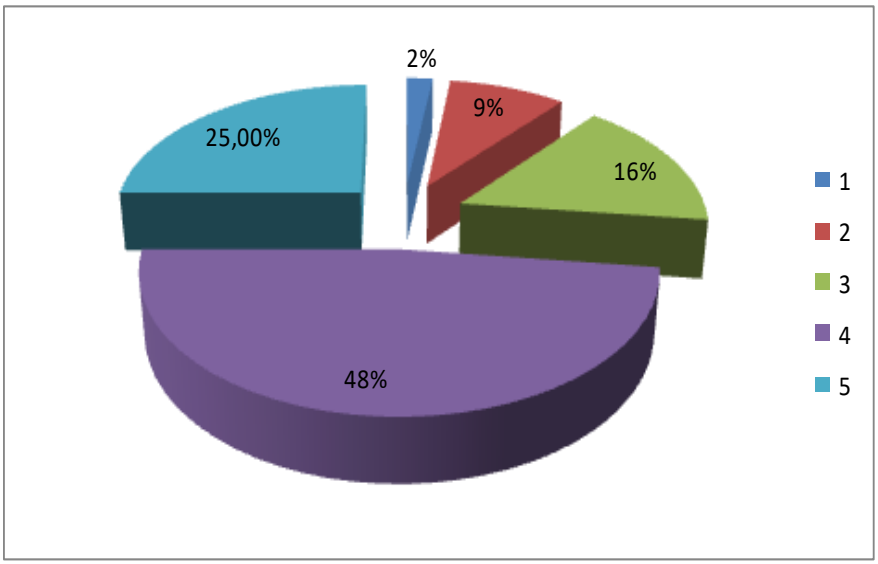

Рис. 2.11. Оцінка системи мотивації праці АТ «ПУМБ»

Аналізуючи результати даного тесту , фахівці прийшли до висновку , що задоволеність персоналу оцінкою мотивації становить приблизно « 5 » балів.

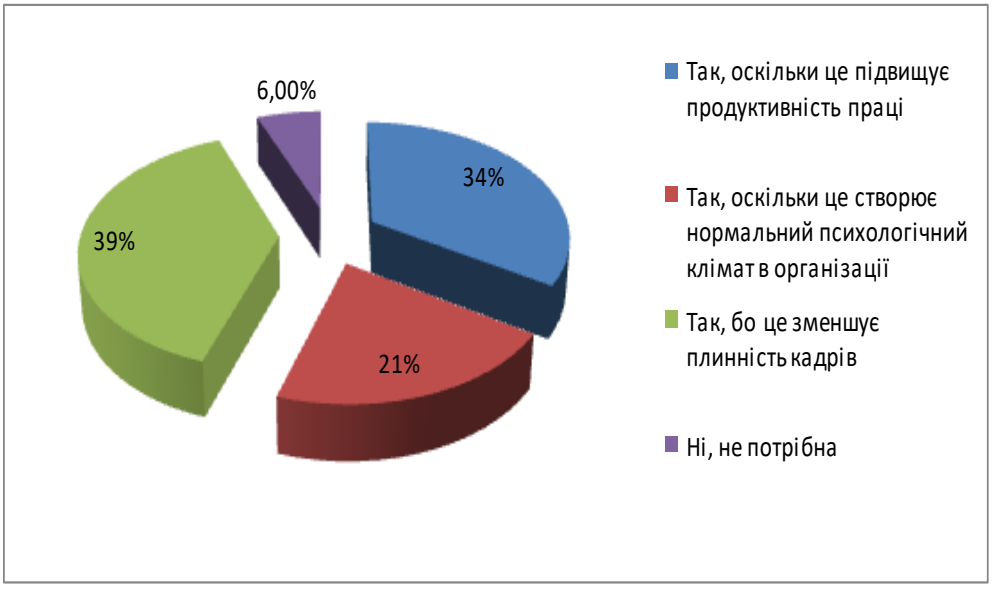

Рис. 2.12. Потреба в мотивації персоналу АТ «ПУМБ»

На питання ,щодо потреби мотивації в цілому , 39 % відповідно, що саме за допомогою різних видів мотивації плинність кадрів зменшується у банку, і це є дуже гарним показником для банківської установи ,21 % відповіли ,що вони відчувають себе комфортно за забезпечено завдяки мотивації, 34 % сказали ,що з мотивацією їхня продуктивність значно зростає , та тільки 6 % наголосили, що мотивація їм не потрібна.

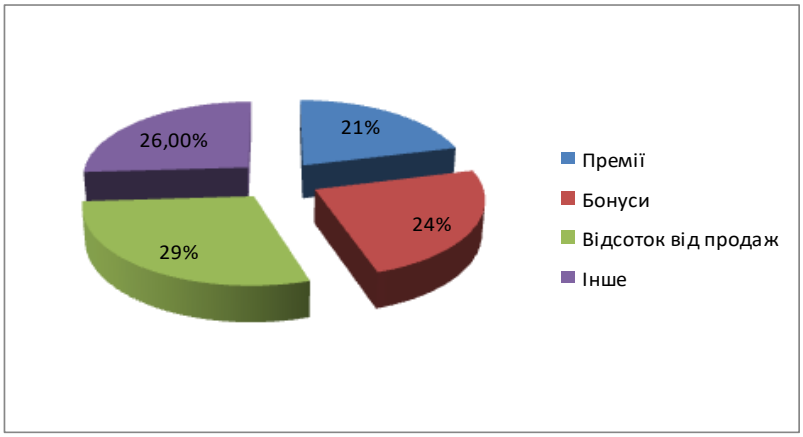

Рис. 2.13. Пропозиції щодо матеріальної мотивації АТ «ПУМБ»

Опитування, яке було проведено серед працівників, які у попередніх дослідженнях відповідали щодо прихильності до матеріальної мотивації, відповіли у якому вигляді вони мають бажання отримувати грошові премії. Тестування показало , що 21% працівників має прихильність до премій, 24% у вигляді бонусів , 29% отримувати відсоток від особистих продажів, та 26 % від іншого.

Великим питанням є проблеми які пов’язанні з управлінням персоналу.

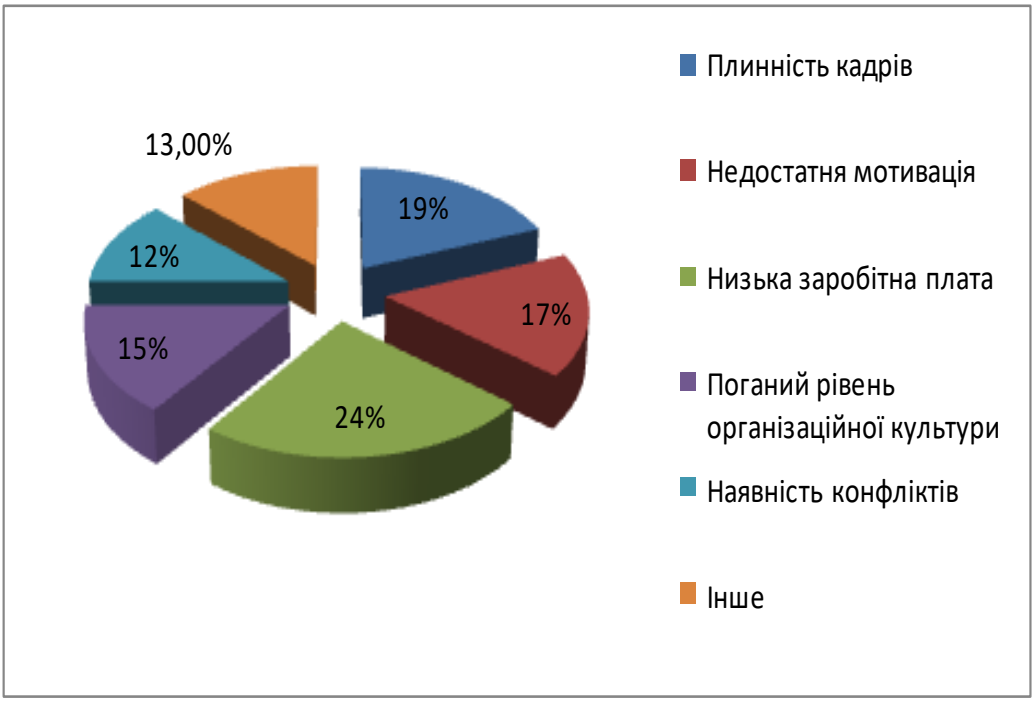

Рис. 2.14. Проблеми, пов'язані з управлінням персоналом АТ «ПУМБ»

За результатами опитування , було доведено, що головна проблема серед працівників АТ « ПУМБ» це низька заробітна плата . В інших питаннях відсоток опитуваних став рівномірним , 17 % - недостатня мотивація, 12%- наявність конфліктів та інше.

Аналізуючи усі опитування, які були проведені в АТ « ПУМБ», щодо мотивації на оплати праці працівників , використовуючи тематичний аналіз працівників кожного підрозділу, можна зробити висновок з результату показників, що існує дійсно, сильна позитивна залежність між мотивацією матеріальною а нематеріальною. Результати аналізу виявили , що банківські працівники здебільшого зовнішньо мотивовані. Хоча внутрішні фактори також мотивують їх. Керівництво АТ « ПУМБ» надає працівникам більше зовнішніх мотиваторів для підвищення продуктивності своїх працівників. Але відповіді щодо, задоволеності роботи в АТ « ПУМБ» трішки незадовільне. Цей фактор вказує на те, що у подальшому робітники по роботі з кадрами повинні бути більш чіткими у свої процесах відбору. Це дозволить їм виявити непридатних претендентів та звільнити місце для ефективних та мотивованих працівників працею, які підвищать ефективність роботи банку та будуть

максимально мотивовані. Також сам банк АТ « ПУМБ» повинен надавати більш доступні мотиваційні стимули для своїх працівників , щоб підвищити їх ефективність , оскільки немотивовані працівники не приносять користі жодній організації.

2.3. Оцінка ефективності мотивації персоналу банківської установи та оплати їх праці

Дуже часто матеріальна допомога займає вагоме місце у мотивації працівників . Аналізуючи працівників у АТ «ПУМБ», можна с певністю сказати, що фінансова мотивація для них, один за вагомих факторів працювати краще. Безпосередньо це пов’язане с ефективною оцінкою з боку курівництва ,щодо виконання планів на продуктивності в цілому. Аналізуючи усі посади в АТ « ПУМБ » , найбільш чітко і прозоро можна зробити висновок щодо мотивації та оплати праці працівників відділу бізнесу фізичних осіб. Цей відділ один з найголовніших підрозділ банку, тому що на ньому базуються усі продажі банківських продуктів . Головним у ВБФО є керівник відділу. Ця людина відповідає за роботу відділення в цілому. Мотивує та координує роботу та діяльність працівників відділу , грамотно розподіляє обов'язки між ними, робить аналіз який стосується кращих та більш продуктивних продажів . Інша лінія співробітників це так звані менеджери різних категорій . Їхні стадії поділяються на :

- молодший фахівець (Meeter Greeter) ;
- фахівець;
- старший фахівець;
- провідний фахівець;
- головний фахівець.

Молодший фахівець , він зустрічає гостей банку, координує їх по черзі, відправляє та отримує пошту, робить швидкі та інформативні консультації клієнтів , щодо діючих продуктів банку , виконує роботу адміністратора.

Що стосується фахівців іншого рангу, вони забезпечують якісне та швидке обслуговування клієнтів, як корпоративних так і фізичних осіб .

Кажучи про критерії за якими оцінюють працівників ОБФЛ, можна сказати , що вони найсуворіші з усіх , які є в наявності в банку.

Керівник відділу має не тільки відповідати стандартам роботи у відділі але й виходити за зону комфорту. Він відповідальний за все і за всіх, кожного дня та тижня він надає результати роботи відділення у цілому , керівництву, так званим «керівникам секторів ».Звіт про успішні продажі, кількість продажів, обіг клієнтів по відділу. Після аналізу цих результатів, керівництво вищої ланки дає оцінку людині яка керує відділенням.

Менеджерів оцінюють за системою щасливих клієнтів. Гарне ставлення до гостей банку грає велику роль в їх оцінці .Якісне обслуговування – запорука успішних продажів. Є така система оцінки для менеджерів , яка несе назву « NPS». Це така система контролю обслуговування клієнт, після то як клієнт покинув банк, на його мобільний телефон надходить дзвінок, щоб оцінити якість обслуговування . Йому надається три питання ,такі як :

- оцінка менеджера;
- оцінка обслуговування;
- рекомендація банку друзям та знайомим.

Дівчина просить дати відповідь на ці питання за шкалою від 0 до 7, де 0 незадовільне враження а 7 – задовільне. У кінці кожного місяця підводиться підсумок по кожному робітнику, і в результаті високої оцінки він отримує грошову премію, але якщо NPS з низьким показником то накладається штраф.

Заробітна плата працівників АТ «ПУМБ» складається з фіксованої суми та % від проданих діючих продуктів банку. Керівник відділу отримує ставку у розмірі 8950 грн.+ 1.8 від розміру проданих продуктів , у той час коли старший менеджер має ставку у розмірі 6720 грн + 2,8 % від проданих продуктів банку.

Керівництво банку вважає, що найбільш доцільно матеріально мотивувати працю робітників відділу обслуговування клієнтів саме за

допомогою застосування бонусної надбавки до стабільної ставки заробітної плати, що розраховується по бонусній системі.

Робота співробітників економічного відділу та бухгалтерії дуже подібні. Вони підраховують прибутки банку, тільки бухгалтерія для зовнішніх користувачів інформації а працівники економічного відділу подають інформацію внутрішнім користувачам, а саме керівництву банку. Особи які працюють у економічному відділу та бухгалтерії отримують тільки оклад без додаткової грошової допомоги . Начальник економічного відділу займається розподілом діяльності та роботи між працівниками, частково займається управлінням фінансів в АТ « ПУМБ», в його обов'язки входить надання та проведення своєчасного аналізу усіх ресурсів та загального положення , розробка пропозицій щодо покращення фінансового стану АТ « ПУМБ» . Звичайні економісти збирають інформацію з різних джерел які надходять с усіх підрозділів банку, аналізують джерела надходження та формування коштів, роблять висновки стосовно рентабельності банку, відсутніть недоліків та помилок є головним показником гарного та професійного економіста. Головний бухгалтер займається бухгалтерською аналітикою, складає різного виду звітності, головною метою для нього є успішне проведення різних видів перевірок. Помічник бухгалтера займається збором інформації ,та її обробкою для головного бухгалтера. Головна його ціль та обов'язок – справедливість та точність інформації яку він надав керівництву.

Головний керівник відділу економіки має ЗП у розмірі - 16000грн., спеціаліст-економіст – 8880 грн., головний бухгалтер – 13250 грн., молодший бухгалтер (помічник) – 6500 грн.

Відділ кадрів складається з:

- керівник відділу;

- менеджер по підбору персоналу.

Робота керівника відділу майже не відрізняється від обов'язків інших керівників . Розподіл праці , вирішення основних питань, аналіз ефективної

праці робітників , обсяг виконаної роботи – основна його ціль . Заробітна плати – 12770 грн.,+ надбавка зі сторони управління.

Менеджер по персоналу . Головні обов'язки :

- активний підбір персоналу;
- оцінка персоналу за віковою структурою;
- аналіз плинності кадрів;
- вміння проводити інтерв'ю за допомогою методу « STAR»;
- вміння зацікавити кандидата за допомогою системи рекрутингу.

Головною місією є – грамотно підібраний персонал професіоналів.

ЗП складає – 6550 грн., + премія зі сторони управління.

У результаті всього вище сказаного можна зробити різні, цікаві висновки . Найголовнішим відділу банку або банківської установи є ВБФО. Менеджери цього відділу , від молодшого фахівця до ТОП менеджера замотивовані не тільки заробітною платою, але й гарною системою бонусів. Вони замотивовані робити великі продажі , в усіх напрямках банківських продуктів . Кредитна карта «ВсеМожу» на чорний день , «SOLOМандри» або кредит на особисті потреби є головним мотиватором продажів. Більше продажів- більше бонусів. Де потім вони перетворюються у грошові премії. Професійни менеджери це успіх для банку . Менеджери ВБФО кажуть : « Посмішка та задоволення клієнта – наш настрій». Бонусна система премій це велике досягнення банку, одна з головних мотивацій менеджерів, тому що бонусний розмір у місяць може досягти більше 6000 грн., не зважаючи на рівень кваліфікації. Працівники ВБФО настільки віддані своїй праці, що залишаються після робочого дня на роботі , щоб зробити дзвінок клієнту та запропонувати гарний та діючий продукт банку.

Працівники економічного відділу та бухгалтерії зовсім не отримують мотиваційних премій чи надбавок до фіксованої заробітної плати. Вони отримують достатньо високий рівень заробітної плати. Але інколи є можливість отримати грошову нагороду за гарну роботу від управління банку.

Власники АТ « ПУМБ» кажуть , що ЗП керівників відділ є порівняно висока з іншими банківськими установами.

Вивчення плинності робочої сили є вагомим етапом в аналізі забезпечення робочою силою АТ « ПУМБ»

Таблиця 2.10

Аналіз чисельності, складу та руху робочої сили

Показник	2016	2017	2018
Кількість працівників	5347	3329	3192
% відносно попереднього року		62,3	95,9
Чисельність прийнятих за звітний період	345	214	168
Чисельність працівників які вибули за звітний період		351	214
Чисельність працівників, які вибули з поважних причин		206	174
Чисельність звільнених за власним бажанням;	348	141	40
чисельність працівників, звільнених за порушення трудової дисципліни	7	4	0
чисельність працівників, які перебували у списках організації протягом цілого року	4639	2764	2810
Коефіцієнти			
обороту по прийманню	0,065	0,064	0,053
% відносно попереднього року	-	99,6	81,9
коефіцієнт обороту по звільненню	0,442	0,105	0,067
% відносно попереднього року	-	23,9	63,6
необхідно обороту	0,376	0,062	0,055
% відносно попереднього року	-	16,5	88,1
плинності кадрів	0,066	0,044	0,013
% відносно попереднього року	-	65,6	28,8
стабільності кадрів	0,494	0,830	0,880
% відносно попереднього року	-	168,2	106,0

Можна помітити, що чисельність співпрацівників у 2018 році щодо 2016 року значно зменшилася, у 2017 році почалося масове звільнення працівників – 27,7%., а вже у 2018 році чисельність значно зменшилася на 4,1%. Чисельність працівників у 2017 році скоротилася на 29,3%, у 2018 році їх кількість була зменшена на 5,4% дивлячись на 2016 рік.

Дослідження потоку робітників в АТ «ПУМБ» свідчать про нестабільність робочої сили. Цей потік свідчить про не дуже гарне становище у загальному положенні банку.

Можна сказати, що чисельний потік працівників , вкзує на внутрішні проблеми банку, цей показник знижує продуктивність праці кадрів , у результаті виникають зайві витрати коштів та праці.

Таблиця 2.11

Баланс робочого часу АТ «ПУМБ» у середньому на одного працівника, днів

Найменування показників	2016	2017	2018		Віххилення від плану
	факт	факт	план	факт	+/-
Календарний фонд часу	366	365	365	365	0
Вихідні і святкові дні	114	114	115	115	0
Номінальний фонд часу	252	251	250	250	0
Чергові відпустки	28,4	29,5	27,9	26,3	-1,6
Відпустки по навчанню	12	5	9	8,4	-0,6
Відпустки у зв'язку з родами	16	9	23	22,4	-0,6
Хвороби	8,6	7,5	7,3	6,2	-1,1
Неявки з дозволу адміністрації	1	1,5	1	0,8	-0,2
Прогули	0,3	0,1	0,1	0,3	0,2
Усього неявок з обліком максимально можливого фонду часу	66,3	52,6	68,3	64,4	-3,9
Число явок	185,7	198,4	181,7	185,6	3,9
Цілодобові простої	1	1	1,5	2	0,5
Ефективний фонд часу	184,7	197,4	180,2	183,6	3,4
Середня тривалість робочого дня, год.	8	8	8	8	0
Ефективний фонд часу, годин	1477,6	1579,2	1441,6	1468,8	27,2

В табл.2.1 ми можемо спостерігати, що години робочого часу , відхились від плану а 2018 рік на 27.2 години. Ця тенденція відбулась за рахунок кількості неявок , так як розмір робочого дня робітника залишився на своєму місці. :

Ніхто з нас не застрахований від будь яких проблем у нашому житті . Неявка на робоче місце може бути з різних причин , таких як :

- методичні курси (підвищення кваліфікації);
- відпустки пов'язані з родами ;

- хвороби різного типу:

- пропуск з дозволу керуючих.

Як правило , прогули класифікують із різних причин . Аналіз цих показників дає змогу зрозуміти про павельність розподілу робочого часу.

Розглянемо статево-вікову структуру кадрового персоналу банку. Динаміка вікової структури персоналу АТ «ПУМБ» (табл 2.12).

Таблиця 2.12

Динаміка змін вікової структури персоналу

АТ «ПУМБ» у 2016-2018 роках

Показники	Період аналізу						Темпи росту, %
	2016	питома вага, %	2017	питома вага, %	2018	питома вага, %	
Всього, осіб у тому числі	5347	100	3329	100	3192	100	59,7
чоловіки та жінки до 27 років	813	15,2	466	14	533	16,7	65,6
чоловіки та жінки 28-34 роки	995	18,6	350	10,5	236	7,4	23,7
чоловіки та жінки 35-45 років	1021	19,1	236	7,1	297	9,3	29,1
чоловіки 46-54 та жінки 46-49 років*	1722	32,2	992	29,8	1063	33,3	61,7
чоловіки 55-59 та жінки 50-54 років	765	14,3	1168	35,1	1005	31,5	131,4
чоловіки старше 60 та жінки старше 55 років	32	0,6	117	3,5	57	1,8	178,1

* Для поділу на вікові групи чоловіків і жінок використовувалась методика Головного управління Держкомстатистики України, яка найбільше відповідала, на мою думку, цілісності аналізу.

Із вікових даних видно, що в період вікової структури АТ «ПУМБ», якість її значно знизилась . Найшвидші темпи зростання показника спостерігались у працівників з групи у віці 55-59 років..

За період аналізу суттєво збільшилась частка груп чоловіків у віці 55-59 років і жінок 50-54 років – на 17,2 пп., групі пенсійного віку – на 1,2 пп., інші вікові групи зазнали втрат – найбільші в чоловіків і жінок до 35-45 років – на 9,8 пп., 28-34 років – на 11,2 пп.

Аналіз який зазначає не типове зменшення плинності кадрів від 27 до 34 років . Це вказує на непрофесіоналізм працівників відділу роботи по підбору працівників . Аналізуючи можна зрозуміти про недоліки менеджменту з підбору кадрів у банку, так як акцент зроблений на більш старших особах

чоловічого і жіночого роду, а має буду на молодих, мотивуючих працівниках.

Звичайно особи віку за 60 дуже професійні, і банк знаходить для них посаду, але за тенденцією успішності компанії, більш повинна скаладати молодих фахівців, з більш світлим розумом та креативними ідеями.

Технологію розвиваються комп'ютерні системи оновлюються, інноваційні технології поглинають нас у світ майбутнього, і не завжди люди старшого віку можуть з цим порозумітися, в результаті чого продуктивність праці знижується та залишають слід на показниках банку.

Потік кадрів є дуже великою проблемою усіх організацій. Що стосується АТ «ПУМБ» , така проблема теж є у наявності.

Головними причинами високої плинності кадрів є:

-малі та нерегулярні премії або які надаються лише з дозволу керівництва(відсутність безумовної системи мотивації, або наявність обмеженої та неповної);

- відсутність стандартного, повного соціального пакету(безпека працівників у АТ «ПУМБ» майже відсутня, у великій мірі жінок, декретні відпустки тощо);

- відсутність гарного мотиваційного механізму (моніторинг мотивації повинен проводитись кожного серед робітників АТ «ПУМБ» , чим частіший моніторинг, тим краще розроблена мотивація);

- відсутність моніторингу, щодо мотивації співробітників;

- повільне зростання ЗП (незацікавленість зростанням ЗП призводить до зниження інтересу до праці);

- повільне пересування по та кар'єрних сходах (відсутність розуміння чіткого механізму пересування по кар'єрній драбині тощо).

Робимо висновок , висока плинність кадрів, відбувається саме завдяки не до кінця розробленої грошової мотивації. Треба додати до мотивації більше бонусів . Бонус – це додаткова виплата а головне, це стимул до кращої роботи. АТ «ПУМБ» повинен надавати своїм працівникам додаткові мотиваційні елементи , допомога на поїздки, оренда будинків, навчання дітей.

АТ « ПУМБ» швидко треба розробити нову, ефективну та продуктивну систему мотивації. Правлінню ПУМБ дам декілька загальних порад ,щоб підняти мотивацію працівників на інший рівень.

По-перше, треба визначати досягнення працівників. Усі хочуть ,щоб їх визнавали за те, який вони внесок зробили для покращення роботи банку.

Визнання добре виконаної роботи, що виходить від вищого керівництва, на мою думку, буде казати про набагато більший результат для працівника ніж ми думаємо.

По-друге, надання простих стимулів у роботі. Це не обов'язково має бути грошова винагорода. Таких простих речей ,як тиждень наявності особистого місця паркування біля офісу, буде достатньо.

По-третє, позитивне спілкування є ключовим успіхом на робочому місці. Це мабуть найпростіша річ ,яку ви можете зробити зі своїм працівником. Щодня витрачайте короткий проміжок часу, щоб поговорити зі своїми працівниками, обговорення речей від проблем до ідей. Це не тільки зробить співробітників щасливими ,але й надасть вам дуже потрібну інформацію про роботу на взаємовідносини у відділі від ваших підлеглих.

Та на останок, станьте лідером в очах у підлеглих, за яким треба слідувати . Лідери ,як правило ,задають тон та значення компанії . Тим самим це може мати значущий вплив на ментальність працівника. Якщо лідери приведуть приклад позитивного мислення, працівники будуть наслідувати і вся культура праці стане більш мотивуючою.

РОЗДІЛ 3.
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ У АТ «ПУМБ»

3.1. Основні напрямки вдосконалення системи мотивації та полати праці у АТ «ПУМБ»

Незалежно від того, яка теорія мотивації працівників дотримується, дослідники мотивації роблять висновок, що цікава робота, вдячність, оплата праці, хороші умови праці та безпека роботи є важливими факторами, що сприяють мотивації [77,с43].

Мотивація залежить від бажання людини діяти певним чином. Мотивація являє собою внутрішній стан працівника, який керує та спрямовує свою поведінку, виконуючи певні вимоги. Мотивація працівника залежить від поведінки впливу. Керівники не можуть наказати працівникам бути мотивованими. Деякі менеджери обирають коротший шлях, але не ефективний - вони намагаються мотивувати через страх. Однак цей метод швидко втрачає ефект. Справжні менеджери мотивують через свою особистість і авторитет, а не через страх.

У результаті обробки даних та аналізу в АТ « ПУМБ» можна зробити висновок щодо мотивації. При використанні методів статистики , та інформаційної обробки , можна сказати , що мотиваційна система в АТ « ПУМБ» розвинена не найкращим способом.

Мотиваційний моніторинг –це вид спостереження ,щодо ефективного застосування мотивації на підприємстві , вилучення помилок , на швидко покращення при необхідності .[14, с. 65].

Цікавим прикладами стало впровадження систем управління якістю згідно з вимогами міжнародного стандарту ISO 9001 «Система менеджменту якості» [9,с.45], систем управління навколишнім середовищем відповідно до вимог стандарту ISO 14001 [16,с.25] і систем управління безпекою та

здоров'ям персону який працює згідно з вимогами стандарту BS OHSAS 18001 [9]. В Україні налічується декілька компаній які вже запровадили інтегровану систему. Тобто це поєднання системи управління середовищем яке навколо нас та системою управління яке відповідає за якість. Впровадження мотиваційного моніторингу на підприємстві доцільно здійснювати в комплексі з вимогами стандартів якості.

В першу чергу ,перед тим як розробляти щось нове, треба вивчити та проаналізувати системи управління які існують не тільки в Україні але й на просторах інших країн

Головною ціллю впровадження вимог стандарту ISO 9001 —отримання позитивного результату , який би у першу чергу задовільнив потребу клієнта або споживача , але в першу чергу, працівники виступають головним об’єктом управління. Спираючись на практику , головне місце в реалізації умов цієї практики є залучення на підбір дійсно професійних працівників, які швидко та якісно виконують свою роботу, готові до дотримання стандартів праці які прописані у інструкції підприємства , а саме продавати або виготовляти продукт швидко на якісно.

Але у середині описаний працівник який безпосередньо займається якістю продукту , але у суть закладений цілей штат працівників різних відділів. Якість товару або послуги напряму залежить від загального планування , якісної розробки документів , гарне та інноваційне обладнання та загального духу та атмосфери у колективі.

Слід зазначити, що вимоги , які просуває стандарт до персоналу, дуже стислі. Інноваційні теорії ,щодо управління персоналом в цілому, мають у своєму складі цілий список напрямів та зобов’язань, від яких залежить результат роботи менеджера . Як приклад, це адаптація робітників у навколишньому середовищі. Стандарт ISO 9001 не просуває вимоги щодо мотивування працівників для досягнення цілей щодо якості. Усі спеціалісти з управління якістю мають переконливу думку , що ні одна система включаючи і систему якістю, не буде ефективно працювати та надавати результати якщо

фахівець дійсно не мотивований, то на основі цього почали поєднувати різні теорії мотивації з системами управління працею[8,с.76]. Данний захід на сьогоднішній день має достатні перспективи, тому що система якості, яка базується на принципах стандарту ISO 9001, може слугувати стартом для розробки і введення системи мотивації працівників АТ « ПУМБ» Особливо, коли мова йдеться про цільове управління.

Для того щоб надихати працівників, щодо гарної роботи , її треба мотивувати. Саме для цього був розроблений тест ,щодо вибору найкращого мотиватору для кожного з працівників.

Таблиця 3.1

Дії які впливають на мотивацію працівників в АТ « ПУМБ»

№ фактора	Мотиваційний фактор	Ступінь задоволеності
1	Висока заробітна плата та матеріальне заохочення	Високий, середній низький
2	Зручні умови праці	Високий, середній низький
3	Розподіл праці	Високий, середній низький
4	Рівень задоволенності спілкування з широким колом людей	Високий, середній низький
5	Рівень задоволенності у спілкуванні з невеликим колом людей	Високий, середній низький
6	Нагороди за заслугами	Високий, середній низький
7	Прагнення до розвитку та досягення цілей	Високий, середній низький
8	Влада і впливовість	Високий, середній низький
9	Різноманітність і зміни	Високий, середній низький
10	Креативність	Високий, середній низький
11	Самореалізація	Високий, середній низький
12	Цікава та корисна робота	Високий, середній низький

Саме такий аналіз може надати дуже чітке бачення рівень задоволення робітника на його робочому місці , так як такий тест надається після роботи,

після 18.00 год., коли працівник може у спокійному середовище, без присутності клієнтів або відсутності роботи, надати чіткі та зважені відповіді. Тест розроблений таким чином ,щоб працівники мали змогу не задумуючись надавати моментальні та чесні відповіді. Цей тест дає можливість зробити аналіз не тільки засновник , але й самим працівникам, швидко і легко себе оцінити . Що у подальшому дасть змогу розташувати для себе інші пріоритети у роботі або переоцінити свою цінності.

Нижче продемонстрована так звана «сітка» аналізу тесту ,який був показаний зверху, по осі X пронумеровані мотиваційні фактори які були позначені у табл.3.1,а по осі Y —чисельність балів.

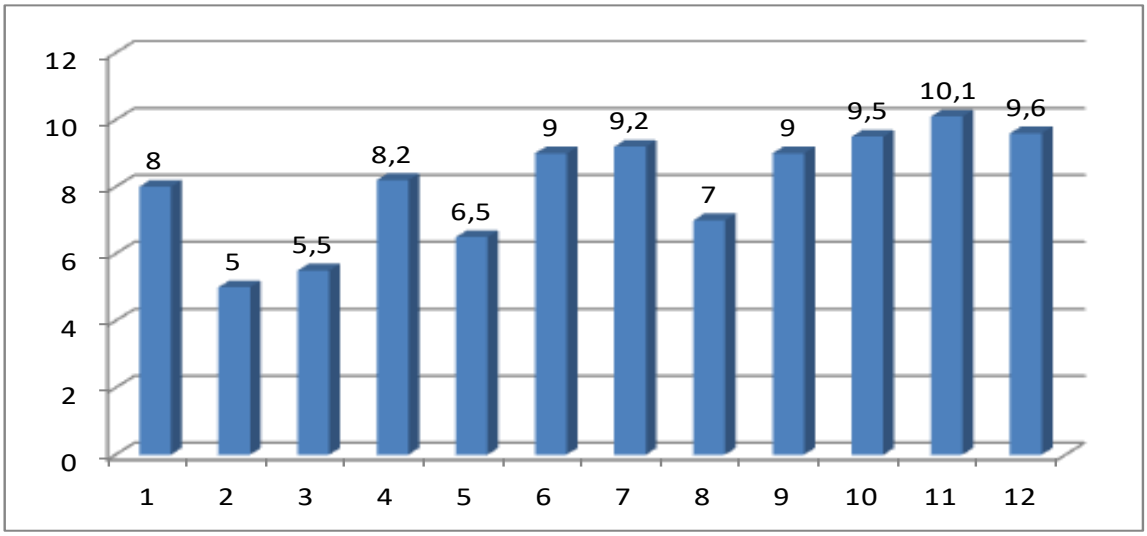

Рис. 3.1. Мотиваційний профіль працівника АТ «ПУМБ»

Аналізуючи цю діаграму ,можна зробити висновок , що самореалізація виступає головним чинником мотиваціє працівників в банку АТ «ПУМБ» , а найнижчу позицію займає показник щодо зручних умов праці.

Для того щоб зробити чіткий висновок ,треба визначити показник щодо задоволеності потреб фахівців по кожному фактору

Спеціально для цього була розроблена тестувальна таблиця, яка має надати інформацію, яка стосується факторів задоволеності працівників. У які у колонці про ступінь задоволеності працівник має надати відповідь ,щодо усіх 12 факторів за принципом від 0 до 1, з кроком 0.1 . Де 0- це цілком незадоволений , натомість 1- задоволений повністю.

Таблиця 3.2

Значення значимості факторів та їх задоволеності

Номер фактора	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Значимість фактора	0,7	0,3	0,3	0,7	0,4	0,9	0,9	0,7	0,9	0,8	1,0	0,8
Ступінь задоволеності	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,7	0,7	1,0	0,5	0,5	0,6	0,9

Значення ступеня задоволеності знаходиться в межах від 0 до 1 з кроком 0,1. Отже, значення мотиваційного потенціалу — буде число з точністю до одного знаку після коми. На разі якщо значимість факторів завжди максимальна , то це означає що значення потенціалу мотивації буде дорівнювати 12.

Проведення масового опитування, щодо вдосконалення систем мотивації працівників АТ « ПУМБ », надало дуже очікуванні відповіді. Я обрала та виділила головні елементи (найчастіші відповіді) , такі як:

- регулярна оцінка керівником відділу (це може бути як усна подяка за гарну працю , один на один , як варіант : надісланий електронний лист ,або смс повідомлення на телефон);
- мати чітку команду та колектив ,який буде сприяти до високо показника продуктивності відділу у цілому);
- надання права на особисту думку на прийняття її у дії;
- забезпечення зворотнього зв’зку з працівником;
- надання грошової нагороди яка була заслужена за результатами праці.

Аналізуючи відповіді усіх працівників ,можна сказати , що при дотриманні усіх цих правил , працівники АТ « ПУМБ» мотивовані за найвисоким рівнем .Ці фактори будуть виступати як головний стимул , щоб продавати , розробляти ,аналізувати та робити більш ефективніше та більше.

Загалом це дуже кропітка праця ,щоб не зважаючи на всі життєві ситуації , правильно підійти до працівника щоб він не зважаючи на свої

особисті проблеми виконувати роботу чітко та без помилок.. Але цей варіант можливий , для цього спеціально розроблений для працівників АТ «ПУМБ» лист стимулів для основних напрямків покращення праці працівників .

Як показує практика, якщо час від часу проводити такі опитування то кожного разу відповіді будуть різними .Тому що працівники банку не стоять на одному місті після досягнення мети , у них як правило, після задоволення однієї потреби , виникає інша, і так по колу.

Для того щоб прослідкувати за рівнем мотивованості працівників в АТ «ПУМБ», треба визначити першу чергу визначити його внутрішній потенціал щодо мотивації. Мотиваційний потенціал робітника банку показує його готовність до тяжкої праці , до вміння застосування знань, отриманих на тренінгах, вміння прилюдно показати свої уміння, навички та внутрішній потенціал. Мотиваційні потреби працюючих на 100 % залежать від мотиваційного потенціалу. У результаті чим більше працівники задоволені системою мотивації , ти більш ефективна буде їхня праця..

Таблиця 3.3

Лист стимулів

№ фактора	Назва фактора	Стимули
1	Високий рівень заробітньої плати	Потребність працівника у матеріальній допомозі потребує грошової винагороди, то її потрібно давати. Але, винагорода повинна бути виплачена за виконану роботу, досягнення, тобто винагорода — це прямий результат його успіхів у роботі. Але ,що може бути результатом якщо праця не є задовільною?У випадку, де мотивацією є фінансовою, найкраще рішення це на виплачувати їх. Для задоволення цього мотиваційного фактора на підприємстві має бути вироблено підхід до формування заробітної плати, заздалегіть обґрунтована сума надбавок та бонусів
2	Різнобарвність і зміни	Система яка відповідає за якість управління сама по собі несе за собою часткові і зміни, які мають напрям на її покращення. Тому заохочення працівника до розвитку у іншу сторону , теж слід спрямовувати. Потрібно часто ставити змоніторити , що він вважає за необхвдність змінити в роботі банку і, якщо це ефективно, дати йому можливість до реалізації і надати ресурси щоб це реалізувати. Якщо не ефективно, то його діям сказати «СТОП» , але при цьому дати зрозуміти, що всі його пропозиції щодо змін в організації роботи

		будуть актуальним у подальшому розвитку банку. Загалом саме по собі встановлення і досягнення цілей в області якості на підприємстві тягне за собою різноманітність і зміни.
3	Ідейність	Стандарт ISO 9001 передбачає, що банк повинен визначити основні дії, що дають змогу усувати причини потенційних не відповідностей з метою запобігання їхньому виникненню. Запобіжні дії — ось поле діяльності для працівника який креативний . І звичайно, як в попередньому випадку, якщо людина подає неприйнятну пропозицію, то її потрібно відхилити дуже обережно, щоб не придушити бажання ці пропозиції подавати. Процедура подачі пропозицій, їх розгляду і впровадження має бути чітко встановлена. Для серйозних ідей працівника, які будуть результативними для банку , треба надавати суми грошей ля реалізації та безпосердньо самому працівникові ,як вдячність
4	Самореалізація	У працівників у яких є постійне бажання до самореалізації завжди присутнє бажання до навчання. Головною метою для керівника є використовувати це на користь банку .Тобіж надавати фахівцю час та ресурси на самовдосконалення у сфері знань банківських продуктів, щою у подальшому вони були застосованні на практиці, плюсом для банку. І це може бути для працівника великим плюсом, тому що завжди підвищення кваліфікації цінувалося у просторі, і це може бути повштовхом до пресування як по кар'єрних так і по професійних сходах.

Моніторинг мотивації вт АТ «ПУМБ» має передбачати наявність регулярних опитувань фахівців та аналіз наявної соціологічної, економічної та психологічної інформації.

Проведення тестування та моніторингу с мотивації із застосуванням мотиваційного потенціалу створюють цілу систему мотивації

Таблиця 3.4

Система мотивації працівника в АТ «ПУМБ»

№ п/п	З а х о д и
1.1	Виявлення мотиваційних потреб працівника через його ставлення до дванадцяти мотиваційних факторів.
1.2	Вимірювання задоволеності потреб працівника по дванадцяти факторах мотивації.
1.3	Визначення мотиваційного потенціалу працівника

1.4	Визначення потреб працівника, які мають першочергово задовольнятися. (Діаграма мотиваційного профілю працівника)
1.5	Впровадження певних заходів щодо мотивації опитаного працівника
1.6	Вимірювання задоволеності потреб працівника по дванадцяти факторах мотивації.
1.7	Визначення мотиваційного потенціалу працівника
Через певний час	
2.1	Вимірювання задоволеності потреб працівника по дванадцяти факторах мотивації.
2.2	Визначення мотиваційного потенціалу працівника

У табл. 3.4 ми можемо бачити основну систему мотивації одного працівника АТ «ПУМБ. Звичайно, у найкращому вигляді, система мотивація для робітників має бути розроблена особисто, але є дужі вагомі аргументи для того, щоб мотивацію, застосувати на цілому відділі , тобто одну для усіх працівників.

Мотивувати одного якось працівника , або виділяти час для розробки індивідуальної системи мотивації можна тільки якщо цей працівник займає дуже високу посаду у банку, або якщо кожного місяця , стабільно від показує високі результати у роботі. Демонструє свої навички використовуючи її у роботі. З іншого боку звичайно можна утворити окремий відділ у банку ,який буде займатися саме цією системою , але в результаті такого експерименту наслідки можуть бути не дуже добрими, тому що в АТ « ПУМБ» працює більше 7000 працівників , і розробити мотивацію окремо до кожного працівника фізично не можливо. Хочу робити спробу можна. Але на мою думку, управління банку одразу буде проти такого варіанту , тому що робоче місце працівника має бути не тільки мотивованим але й доцільно доведено знаннями та економічним ресурсами .

Усі проведенні мною розрахунки ,результати різних відів тестувань показало ,що у кожному відділі є відсоток робітників які не задовільні мотиваціє та оплатою праці, і ці причини дужі схожі між працівниками різних відділів. Дуже велику роль у мотивації працівників відіграє саме керівник відділу, керівник групи відділень або керівник сектору.

Кажучи про стандарт ISO 9001 , він вимагає, щоб керівництво вищої

ланки завжди проводило аналіз щодо системи управління якістю та її процеси. Вміння вимірювати результативність якості- це великий показник професіоналізму керівництва. Так само, з визначеною періодичністю, треба аналізувати і систему мотивації. Аналізувати результативність будь-якої системи можна за критеріями які установлені .Для того щоб використовувати мотиваційний потенціал ,треба мати результати загальної системи мотивації.

Вихідні заходи направлені на поліпшення в системі управління персоналом в цілому у банку і або в окремих відділах. Вхідними даними для аналізу у такому разі буде значення мотиваційних потенціалів підрозділів та підприємства. Заходи такого роду мають відбуватись не один раз а завжди , які мають за собою нести чітко встановлену мету. Можна зробити висновок, система мотивації працівників яка була запропонована базується на системному підході згідно зі стандартом ISO9001:2000.

Ще два способи ефективного просування системи мотивації працівників може бути :

- справедливість(оплата повинна сприйматися гідно, відповідала рівню роботи);

- переговорні ставки оплати праці.

Треба зазначити що є велика кількість різноманітності потреб. За допомогою аналізів проведених мною можна зробити чіткі висновки до того, чого дійсно прагнуть в мотивації працівники АТ «ПУМБ» , тому що завжди на першому етапі діагностування потреби має бути виявлення її. Для вирішення легкого аналізу , я пропоную використовувати, з одного боку, 12-тифакторну модель мотивації Ш.Річі — П.Мартина, з другого боку, модель ступеня реалізації цих факторів у банку через виявлення задоволеності мотиваційних потреб працівників за цими 12-ма факторами.

Після аналізу моделі ступеня реалізації мотиваційних потреб здійснюється вимірювання мотиваційного потенціалу кожного окремого робітника , відділу чи банку в цілому. Результат якого є гарним показником для управлінців банку. Цей результат показує наскільки працівники готові

докладати зусилля , щоб досягти певного результату на роботі, проявити свої управлінські вміння та застосовувати вміння ,щодо якісного обслуговування клієнтів.

Виходячи з усього вище сказаного можна зробити висновок , щоб мотивувати працівників банку грошовими преміями, у першу чергу їх чисельність треба збільшити. Значну увагу треба приділяти підбору персоналу, його вмінням, кваліфікації, якості знань, його здібностей щодо пристосування до нового навколишнього середовища. З аналізу можна

Отже, заходи щодо оптимізації преміювання працівників полягають, у першу чергу, у збільшенні кількості премій. Керівництво планує збільшити чисельність персоналу, оскільки підприємство невелике і розвивається стрімко. Значна увага приділятиметься набору персоналу, його кваліфікації, оцінці здібностей та якостей. Тобто підприємству потрібно збільшувати кількість персоналу, але водночас одразу думати про якість, щоб не витратити темпи зростання продуктивності. Також підприємство мотивуватиме працівників за допомогою премій, кількість яких планується збільшити, що підвищить мотивованість до роботи та збільшить її ефективність. Премії на підприємстві планується систематизувати, що вони мали не епізодичний, а системний характер. З аналізу можна с певністю сказати ,що для того щоб вдосконалити систему мотивації працівників АТ «ПУМБ» треба додати усім до фіксованої оплати праці % у вигляді премій, які будуть надаватися регулярно кожного місяця.

3.2. Організаційні заходи щодо впровадження нової системи мотивації та оплати праці у АТ «ПУМБ» і оцінка її ефективності

Головною проблемою в АТ «ПУМБ» є фінансова мотивація, яку на мою думку треба швидко та стрімко розвивати. Грошові стимули винагороджують працівників за продуктивність у розмірі грошової компенсації. Ці стимули включають варіанти акцій працівників, плани розподілу прибутку,

оплачуваний відпускний час, бонуси та грошові премії. Додаткові грошові стимули включають щорічні або піврічні бонуси, такі як винагорода на середину року та на кінець року. Ці стимули заохочують доброзичливу конкуренцію між партнерами у зв'язку із виконанням роботи. Грошові винагороди мотивують працівників на оптимальне виробництво.

Таблиця 3.5

Заходів щодо вдосконалення матеріального стимулювання працівників АТ «ПУМБ»

Проекти заходів	Дата.	Планові витрати, грн.	Виконавець впровадження заходу
1. Встановлення взаємозв'язку між стратегічними цілями підприємства та цілями преміювання (передбачає, щоб підприємстваціlком відповідали цілям преміювання. Тобто щоб премії підвищували загальну продуктивність і ефективність роботи персоналу і підприємства в цілому)	01.01.2020	50000	Власники АТ «ПУМБ»,
2. Розробка та апробація додаткових показників та умов преміювання (додаткові показники передбачають визначення конкретних розмірів премій за окремі проекту в абсолютному вираженні, а також розмір щомісячної премії за результатами оцінки роботи працівників по результатам місяця)	01.02.2020	35000	Головний бухгалтер
3. Збільшення розміру премій за результатами роботи на 3-4% від попереднього періоду	01.02.2020	90000	Начальник відділу кадрів
4. Запровадження мотиваційного моніторингу на підприємстві призведе до : - зменшить плинність кадрів, -до зниження конфліктності в організації, - підвищить ініціативність працівників.	01.06.2020	35000	Управлінці АТ «ПУМБ»,
5. Інтеграція зарубіжного досвіду провідних компаній з питань преміювання - система «відкладених премій»	01.07.2020	20000	Директор по персоналу
6. Встановлення системи «Big Brother»з метою матеріального стимулювання праці працівників, які дотримуються дисципліни та введення системи штрафів для тих працівників, які зневажають на вимоги	01.07.2020	150000	Директор по персоналу
Всього		380000	

З наведених даних, можна зробити висновок ,що для того щоб запровадити фінансову мотивацію праці робітників в АТ « ПУМБ», треба виділити з основного бюджету банку приблизно 38000грн.

Аналізуючи ці данні , можна дійти до висновку ,що основні затрати с бюджету будуть на:

- щомісячне опитування працівників ;
- розробка контролю системи оцінки результативності працівників;
- інновацій моніторинг мотиваційних систем;
- підвищення заробітної плати працівникам .

Кажучи про проект , то у ньому система премій не може суперечити стратегії мотивації , а навпаки.

Стратегія мотиваційної системи , основним принципом якої є впровадження премій в АТ « ПУМБ» базується на мотиваційній моделі. Розробка мотиваційної моделі. АТ « ПУМБ» базує свою систему на потребах банку та задоволеності працівників банку цілком .Але система повинна завжди нести за собою зміни . Щоб потік інформації був ефективним та швидко запроваджений , аналітики банку повинні швидко та якісно реагувати як на внутрішні так і на зовнішні зміни.

Модель мотивації в АТ «ПУМБ» базується на швидкій реалізації усіх заохочень працівників та співробітників банку , з попереднім аналізом цих потреб на фінансового становища.

В АТ « ПУМБ» неможливо мотивувати працівників по розробленій схемі або шаблонах. Тому аналітичний відділ с розробки ефективної фінансової мотивації, довгий час працює над тим, щоб мотивація працівників базувалась на правилах, системах ,принципах ,які б були більш зрозумілими для працівників та максимально мотивували їх під час роботи .

Для того ,щоб розробити особливу систему мотивації в АТ «ПУМБ», треба дотримуватися особливих та дуже важливих кроків. На першому етапі розробки мотиваційної системи треба зрозуміти саме ціль майбутньої

мотивації .Для чого та для цих цілей вона розробляється . І що банк хоче отримати після впровадження її у справу.

Наступним кроком йде розробка бізнес плану . Завдяки ньому керівник буде знати чіткі кроки до реалізації проекту.

Розробка чіткої моделі грошової мотивації прагне чітких кроків, вона повинна розроблятися чітко по плану ,який склав керівник, без відхилень.

Після того як цілі чітко визначенні , план розроблений, усе проаналізовано, можна порівняти та вивчити подібні розробки світових компаній.

У кінці даного етапу можна зробити оцінку та загальний доцільний аналіз інформації яка була напрацьована .

Після цих етапів, наступним кроком є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища АТ « ПУМБ» . Зробити тижневе тестування між усіма працівниками, визначити чіткі плюси на мінуси грошової та негрошової мотивації, розробити шляхи, та методи подолання перешкод, які можуть

Що стосується сучасних управлінських рішень, щодо управління організацією, співробітнику який займається підбором персоналу надається роль основного партнера Голови правління , що дає йому можливість відчувати себе більш комфортно , при відстоюванні своїх прав та інтересів .

На великий жаль, все ще існує негативне ставлення більшості керівників до відділу управління персоналом , що має невелику базу знань в професійному плані.

Також, головним кроком є визначення стимулювання праці фінансово, розробити відповідні методи та знайти підходи та шляхи впливу на персонал, їх професійне поєднання , повинне забезпечити правильне встановлення взаємовідносин між складовими матеріальної та нематеріальної мотивації. Після чого результат цього поєднання повинне стати основним фундаментом моделі, яку ми розробляємо.

Але перед тим як узгоджувати матеріальну модель мотивації праці співробітників в АТ « ПУМБ» , розробники повинні провести комплексний

аналіз основного бюджету банку та відокремити відсоток яких банк може надати для впровадження даної, сучасної моделі мотивації.

Наприкінці головним завданням робітника, який працює у відділі по персоналу є :

- створення групи професіоналів;
- розподіл праці між працівниками;
- визначення головного керуючого;
- ознайомити працівників з планом розробки моделі ;
- ознайомити з календарним планом ;
- надати терміни впровадження даної, сучасної моделі в АТ «ПУМБ» ;
- розробити критерії оцінювання результату.
- представити макет майбутнього результату.

Якщо данні етапи будуть швидко та ефективно застосовані працівниками ,то результат не змусить себе довго чекати .

Майбутня модель матеріального стимулювання праці в АТ « ПУМБ», має базуватися та особливих потребах персоналу різних підрозділів та відділів. .\В першу чергу треба брати до уваги потреби працівників. Якщо вони хочуть мати великі прибутки, то це означає що треба розподіляти прибуток між працівниками шляхом розподілу премії. План розподілу прибутку має свої недоліки - один, що він став регулярною особливістю у державних відомствах незалежно від результатів роботи та два, він може не мати стосунку до окремих зусиль [33,с.45].

Нажаль, якщо сума витрат , буде дуже високою для банку ,то розробка даної моделі може бути не завершена у час який записав менеджер у план дій.

Розробка цієї моделі є дуже складною та копіткою. Дуже велика робота лягає на людину яка впроваджує та розробляє її. Саме на основі цього, для ефективної та швидкої реалізацією цією роботи доручають професіоналам та головним фахівцям відділу по персоналу, які не тільки знають свій напрям у роботі бездоганно але й володіють знаннями щодо психології людини.

Для того щоб досягнути поставлених цілей, спеціалісти застосовують рвзного типу методи фінансової та нефінансової мотивації. Тобто, для того, що мати вивести на ринок програму мотивації персоналу, менеджери повинні володіти певними знаннями [80,с.78].

Основними складовими різних преміальних систем є :

- список людей яким будуть надані премії;

- визначення джерела надходження грошей, які будуть застосовані для матеріальних виплат;

- визначення основних принципів преміювання ;

- розробка аналізу та плану по якому будуть надаватися премії. Якщо менеджери АТ « ПУМБ» будуть дотримуватися цих умов , то усі працівники будуть задоволенні цим.

Як правило премії надаються , розподіляються та назначаються після аналізу ефективності працівника та за результатами роботи відділу у цілому.

Існує принцип , щоб умови і показники премій, які є складовими цієї системи не мали розбіжності між собою, бо це може призвести до погіршення інших систем.

Розмір премії не має бути дуже високим або низьким. Він має відповідати аналізу , який був проведений щодо результативності праці робітників АТ « ПУМБ» за квартал або місяць. Розмір грошової премії цілком залежить від результату праці.

Надавати грошові премії треба тільки тим працівникам , які роблять великий внесок у розвиток відділу та банку в цілому. Тобто співробітників які зовсім не роблять внесок у підвищення рейтингу банку на ринку , а просто виконують свою роботу, премію надавати зовсім не треба.

При розробці даної системи мотивації , також треба мати на увазі , що не менш головним питання є те, у якому періоді будуть надаватися така грошова допомога. Слід проаналізувати місячні ,квартальні результати ,та дійти до висновку , як буде вигідніше для банку це робити.

Дані основні принципи є вагомими аргументами щодо системи мотивування та стимулювання праці в АТ « ПУМБ». Але існує ще ряд умов які теж будуть впливати на розвиток даної системи. Звичайно , використання цих пунктів буде збільшувати ріст мотиваційного потенціалу працівників, і забезпечувати великий приріст трудової активності робітників для досягнення особистих цілей та виконання базових продажів банку в цілому. Можна дійти до висновку , що система яка базується на преміюванні працівників є базовою основою високого показника роботи банку в рейтингу найкращих банків України. Високий дохід, можливості просування, щоб зарекомендувати себе, різноманітність завдань, використання деяких навичок, висока відповідальність, спосіб життя, безпека роботи, участь у прийнятті рішень, важливість обов'язку, доброзичливі колеги, соціальне звання, розумний начальник, гнучкі робочі години, бахрома, подорожі, перевірка можливостей та роботи все це показники основних мотивацій працівників.

Для того щоб використати та зробити аналіз ,щодо опитування яке надавалось експертами , треба зробити розрахунки.

Таблиця 3.6

Думки експертів згідно метода стандартного розподілу ймовірностей

Експерти	1	2	3	4	5
Приріст чистого доходу від реалізації (xi), тис грн.	6600	4760	6400	7400	4640
Середнє значення вибірки (x"), тис грн.	6960				
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{сер}$	640,0	-1200,0	440,0	1440,0	-1320,0
ΔO^2	409600,0	1440000,0	193600,0	2073600,0	1742400,0

За допомогою формули ми зможемо визначити однаковість думок експертів використовуючи загальний коефіцієнт .

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (Oi - \overline{O})^2}{n}} = \sqrt{\frac{5859200,0}{5}} = 1082,1$$

$$w = \frac{a}{O_c} \times 100\% = \frac{1082,1}{5859200,0} \bullet 100\% = 18,16\%$$

З наведених даних можна побачити ,та зробити висновок ,що вибірка є однорідною.

Максимально вірогідний (В) приріст прибутку від реалізації продукції приймаємо 6400 тис. грн.

Примітка. Найбільш вірогідний обсяг реалізації визначається методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має такий вигляд (в порядку зростання показника):

4640	4760	6400	6600	7400

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 7400 тис. грн., песимістичний прогноз (П) складає 3640 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

*ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (4640+4 * 6400+7400) / 6 = 6344,8 тис. грн.*

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (у відсотках):

*6344,8/65681*100% = 9,66%*

Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в базисному році склали 49547 тис. грн. в тому числі: постійні витрати 11255 тис. грн., змінні витрати - 38292 тис. грн.

Заплануємо приріст змінних витрат в проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 9,66% та збільшення на 225 тис. грн. витрат на преміювання (вони теж за своїми характеристиками є змінними):

*38292*9,66% + 225 = 3583,5 тис. грн.*

Оскільки додаткові витрати, пов’язані з впровадженням даного заходу. За своєю суттю є змінними, то приріст змінних витрат в цьому разі дорівнює приросту повних витрат.

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції (ΔПр) в проектному році:

6344,8-3583,5 = 2761,4 тис. грн.

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:

2761,4 х(1-0,18) = 2264,3 тис. грн.

Наведемо очікувані результати від введення заходів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Очікувані результати від впровадження заходів, тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст змінних витрат	3583,5
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію мотивації як продукту	3583,5
Приріст прибутку від реалізації продукції(мотивації)	2761,4
Приріст чистого прибутку	2264,3

5140-3222,8 =1917,2 тис. грн.

Прибуток від банківських послуг становитиме:

*1917,2 *0,82 = 1572,1 тис. грн.*

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності: додатковий прибуток, капітальні витрати (початкові інвестиції), термін окупності, чистий грошовий потік,

чисту нинішню вартість проекту, гарантований (дисконтований) термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Капітальні витрати (початкові інвестиції), що пов'язані з впровадженням технічних заходів, розраховують за формулою

$$К_н(ПІ) = К + Д - В_{р.о} - В_{бр} + К_{буд} + К_{сум} + К_{інш} + З_{ок},$$

де $К_н$ ─ витрати на придбання нового обладнання та добудову споруд;

К – повна початкова вартість впроваджуваного обладнання ($К = К_о + К_{тр} + К_{заг} + +К_{пр} + К_м$), що включає: $К_о$ – ціну обладнання; $К_{тр}$ – транспортні витрати (4-5 % від вартості обладнання); $К_{заг}$ – заготівельно-складські витрати (1-1,5 % від вартості обладнання); $К_{пр}$ – витрати на проектування; $К_м$ – витрати на монтаж (8-10 % від вартості технологічного обладнання, 3-5 % для торгівельного обладнання);

Д ─ витрати на реконструкцію обладнання;

$В_{р.о}$ ─ вартість реалізованого обладнання;

$В_{бр}$ ─ сума, одержана підприємством за зданий брухт;

$К_{буд}$ – витрати на будівельні роботи, пов’язані з перепланування м або добудовою площ і споруд;

$К_{сум}$ – витрати, що виникають в інших службах підприємства, а також у суміжних галузях виробництва;

$К_{інш}$ – інші капітальні витрати на науково-дослідні та конструкторські роботи, технічну підготовку, налагодження та освоєння виробництва тощо;

$З_{о.к}$ – зміна нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів виробництва.

Для даного заходу за умови відсутності окремих витрат формула для розрахунку капітальних витрат спрощується, включатиме повну початкову вартість впроваджуваного системи та зміну обігових коштів і буде мати вигляд:

$$К_н = К_о + К_{тр} + К_м + З_{ок}$$

$$Кп = 150х(100+4+1+10)/100 = 172,5 \ тис \ грн$$

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6 % від 80-85 % від приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

3358,5x0,82x0,04 = 110,2 тис. грн.

Капітальні витрати (початкові інвестиції), необхідні для впровадження заходу, складатимуть:

ПІ = 172,5+110,2 = 282,7 тис. грн.

Додатковий чистий прибуток ($\Delta П_ч$) склав 2264,3 тис. грн.

Термін окупності капітальних вкладень (недисконтований) розраховуємо за формулою:

$$T = Кн/\Delta П_ч = 282,7/2264,3 = 0,13 року$$

Розрахунок доцільності капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом його терміну економічного життя:

Проект має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 20%.

Величина чистого генерованого грошового потоку визначається як:

$$ЧГП = \Delta Пр - п + \Delta Ам = \Delta Пр - п + НАм_{обл} gК_{обл} + НАм_{буд} gК_{буд},$$

де ΔАм – додаткові амортизаційні відрахування на нове обладнання та нові будівлі;

$НАм_{обл.}$, $НАм_{буд}$ – норма амортизаційних відрахувань відповідно на обладнання та будівлі;

$К_{обл}$ – повна початкова вартість впроваджуваного обладнання що включає: ціну обладнання, транспортні витрати, заготівельно-складські витрати, витрати на проектування, витрати на монтаж;

$К_{буд}$ – витрати на будівельні роботи, пов’язані з перепланування м або добудовою виробничих площ і споруд, обумовлені впровадженням нововведення.

Оскільки це нововведення передбачає встановлення лише нового обладнання без виконання будівельних робіт, то

$$\Delta Ам = 172,5х\ 0,20 = 34,5\ тис.\ грн.$$

Отже, в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$ЧГП = \Delta Пр - п + \Delta Ам_{обл} = 2264,3+34,5 = 2298.8\ \ тис.\ грн.$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховуємо за формулою:

$$\sum_{i=1}^{N} НВ_i = \sum_{i=1}^{N} \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^{N} ЧГП \text{g}\alpha_i, \quad \text{де}$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за і-й рік терміну життєвого циклу проекту; р – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ або ставки кредитування комерційного банку . Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) визначають, виходячи з норми амортизаційних відрахувань (Ам., %):

$$T_{ж.ц} = N = \frac{100}{НАм},$$

де $А_м$ – норма амортизаційних відрахувань – 20%. *Т осн = 100/20 = 5* років.

α_i – коефіцієнт приведення за і-тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i},$$

де: *і* – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту – 20%.

1 рік $\alpha_1 =$ 0,833

2 рік $\alpha_2 =$ 0,694

3 рік $\alpha_2 =$ 0,579

4 рік $\alpha_4 =$ 0,482

5 рік $\alpha_5 =$ 0,402

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту ($\sum_{i=1}^{N} НВ_i$) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\sum_{i=1}^{N} НВ_i = НВ_1 + НВ_2 + НВ_3 + НВ_4 + НВ_5 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) =$$

*= 2298,8 * (0,833+0.694+0,579+0,482+0,402) = 2298,8*2,99 = 6873,4 тис. грн.*

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^{N} НВ_i - ПІ =$$

6873,4-282,7 = 6590,7 тис. грн.

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_г = \frac{ПІ}{НВ_{ср}} =$$ *282,7/1374,74 = 0,21 роки < 5 років,*

де $НВ_{ср}$ – середньорічна нинішня вартість:

$$НВ_{ср} = \frac{\sum_{i=1}^{N} НВ_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^{5} НВ_i}{5} =$$ *6873,7/ 5 = 1374,74 тис. грн.*

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = \frac{ЧНВ}{ПІ} = 6590,7/\ 282,7 = 23,31 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$ІП = \sum_{i=1}^{N} НВ_i /ПІ = 6873,4/282,7 = 24,31 > 1.$$

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність впровадження системи мотивації в АТ «ПУМБ».

Таблиця 3.8

Основні показники ефективності запропонованого заходу щодо впровадження системи мотивації АТ «ПУМБ»

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1	*2*	*3*
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	282,7
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	2761,4
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	2264,3
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	6873,4
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	6590,7
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,13
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,21
8. Індекс доходності		23,31
9. Індекс прибутковості		24,31

У результаті проведених розрахунків можна прийти до висновків, що цей проект є соціально ефективним. Головною проблемою банку було те ,що був велика плинність кадрів ,саме за недоробленої мотивації працівники швидко змінювали місце роботи, але завдяки цієї системи , планується невелике але дуже вагоме зниження плинності кадрів з 8,8 до 6,5%. Та в іншу чергу у результаті розробки , можна зрозуміти що загальний прибуток АТ« ПУМБ» має збільшитися , внаслідок коректної фінансової мотивації працівників різних відділів та підрозділів.

ВИСНОВКИ

Робивши висновок можна зазначити, що зацікавленість до різних видів діяльності, як правило, випливає з інтересів до тієї чи іншої праці . Для людини дуже важливо знайти ту саму роботу , яка б мотивувала її на протязі усього життя . Як правило , робота – це основна діяльність людини, на базі чого мотиви діяльності автоматично стають трудовими мотивами . Можна з певністю зазначити, що результат роботи підприємства на сто відсотків залежить від мотивації співробітників. Мотивація має вирішальне значення для ефективного управління та лідерства. Організаційна продуктивність знижується, коли працівники не мотивовані до досягнення цілей організації. Початкове значення слова мотив стосується руху. Рух є основним у мотивації. Простіше досягти успіху, коли ти можеш це передбачити. Професіонали всіх типів, від спортсменів до музикантів та керівників, практикують цю техніку, щоб покращити мотивацію. На щастя, якщо ви забезпечуєте чітку мету, ви вже на півдорозі. У першому розділі було досліджено та аналізовано , як вплив винагороди на мотивацію людини сприяє покращенню роботи працівника шляхом внутрішнього задоволення. Як показують результати , керівники не єдині, хто може слідкувати за результатами робітників на робочому місці. Співробітники також можуть спостерігати один за одним. Доведено, що не можна мотивувати когось насильно , але можна надати їм необхідні інструменти для само мотивації. Керівники мають ресурси для працівників, і вони повинні переконатися, що їхнє робоче середовище є приємним і бажаним. Це сприятиме на продуктивності та вдосконалення працівників. Якщо фінансова та нефінансова мотивація та пропозиції реалізуються належним чином, менеджери матимуть повністю мотивовану команду. Працівники прагнуть справедливої заробітної праці и прагнуть щоб вона стала систематичною. Працівники повинні підтримувати справедливість, яка є внутрішньою якістю відносно працівників бізнесу.

АТ « ПУМБ» - Перший Український Міжнародний Банк . АТ « ПУМБ» має велику кількість відділень по всіх областях України. Головний офіс банку знаходиться за адресою Андріївська 4. У зв'язку з подіями на Сході України, у банку з 2014 року почалися зміни , такі як :

- переїзд Центру обробки даних з Донецьку до Києва;
- успішне проходження стрес – тесту у рамках обстеження банку відповідно з програмою Stand – by;
- переїзд юридичного відділу з Донецька до Києва;
- закриття відділень у Криму та Донецьку;
- активний розвиток малого та середнього бізнесу.

У роботі був проведений аналіз мотивації працівників АТ « ПУМБ» . Він показав , що для більшості працівників , різних підрозділів, головною мотивацією є фінансові виплати. Більшість мають прихильність до грошових, щомісячних премій , у вигляді грошей. Менеджери ВБФО, відають перевагу заробляти бонуси, які у кінці кожного місяця будуть надаватися їм у вигляді грошей. Але й є невелика кількість працівників, є зовсім не мають бажання отримувати премії . Зробивши аналіз який стосується заробітної працівників АТ « ПУМБ» , можна зробити висновок , що фіксована ЗП не сильно відрізняється між працівниками різних відділів але однієї ланки. Але можна зауважити, виходячи с аналізу ,що найбільшу грошову мотивацію мають співробітники Відділу бізнесу фізичних осіб. В них вона надається у виді бонусів , 1 бонус – 25 грн. , кожного місяця ця надбавка надходить до працівника у максимальному розмірі до 6000 грн , більше працюють – більше заробляють, на той час коли робітники інших підрозділів зовсім не мають матеріальної мотивації, або вона їм надається тільки одноразово , і то з дозволу керівництва. Цікавий факт , що є відділи у яких діє система грошової мотивації , але вона не така стабільна як у менеджерів ВБФО, але якщо вони

отримують цю виплату на протязі трьох місяців, то ця сума стає стабільним плюсом до фіксованої ставки заробітної плати .

Виходячи з даних , можна зауважити , що фінансова мотивація грає велику роль але не суттєву, тому що відсутність повного соціального пакету , слабка мотивація до розвитку стабільного зростання оплати праці або відсутність швидкого зростання по кар'єрній карті , насторожує працівників як внутрішніх так і зовнішніх.

У результаті проведених розрахунків можна прийти до висновків, що цей проект є соціально ефективним. Головною проблемою банку було те ,що був велика плинність кадрів ,саме за недоробленої мотивації працівники швидко змінювали місце роботи, але завдяки цієї системи , планується невелике але дуже вагоме зниження плинності кадрів з 8,8 до 6,5%.

Та в іншу чергу у результаті розробки , можна зрозуміти що загальний прибуток АТ« ПУМБ» має збільшитися , внаслідок коректної фінансової мотивації працівників різних відділів та підрозділів.

РЕЗЮМЕ

Мотивація - це психологічний термін, який означає, що його не можна примушувати до працівників. Це надходить автоматично зсередини працівників, оскільки це бажання виконати роботу

Сутність мотивації полягає у тому , щоб досягти власних , особистих цілей та організаційних. Процес мотивації починається з потреби , яка може бути у наявності у кожної людини. Існує декілька основних типів мотивації: матеріальна та нематеріальна.

Аналіз банку АТ «ПУМБ» показав ,що мотивація банку розвинена не достатньо ефективно. Показник оплати праці співробітників займає середню позицію, серед заробітних плат інших банків України.

Більшість співробітників обирають матеріальну (грошову) мотивацію, яка буде додатком до фіксованої оплати праці.

Середній вік робітників становить приблизно 40 -50 років, що є не дуже гарним показником для банку. Штат банку, розробляє стратегію для нового потоку молодих, амбіційних працівників.

Була розроблена нова , інноваційна система мотивації працівників, для більш ефективного заохочення до роботи .

Вона буде застосовано у найближчий час в АТ « ПУМБ».

RESUME

Motivation is a psychological term that means that it cannot be forced into employees. This comes automatically from within the employees as this desire to do the job.

The essence of motivation is to achieve their own, personal and organizational goals.

The process of motivation begins with the need that can be available for everyone. There are several basic types of motivation: tangible and intangible.

The Bank's analysis of FUIB showed that the bank's motivation was not developed sufficiently effectively.

The remuneration index of employees occupies an average position, among the salaries of other banks of Ukraine. Most employees choose material (monetary) motivation that will be in addition to the fixed wage.

The average age of workers is about 40-50 years, which is not a good indicator for the bank.

The bank staff is developing a strategy for a new stream of young, ambitious employees.

A new, innovative system of employee motivation has been developed to encourage employees more effectively. It will be applied soon in FUIB JSC.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2014. – 512 с.

2. Баранов В.В. Проблеми організації ефективного преміювання на промисловому підприємстві / В.В. Баранов // Наукові праці КНТУ, Економічні науки. - 2011. - № 17. - С. 18-2

3. Білорус О.Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність / О.Г. Білорус, Є.Г. Панченко. - К. : Тов. "Знання", 2013. - 244 с.

4. Богдан І.М., Домакова І.І., Вдосконалення додаткового стимулювання як стратегічний напрям оновлення механізму організації оплати праці. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.rusnauka.com/8_NMIV_2013/Economics/5_131360.doc.htm

5. Богиня Д.П. Еволюція теорій мотивації на рубежі XXI ст.// Регіональні перспективи/ Богиня Д.П. - 2014. - № 34 (22-23) - С. 5-8.

6. Богиня Д.П. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики / Д.П. Богиня, М.В. Семикіна. - К.: "Шторм", 2013. - 382 с.

7. Богиня Д.П. Основи економіки праці: Навч. посіб. / Д.П. Богиня, О.А. Грішнова. - К.: Знання - Прес, 2015. - 313 с.

8. Богиня Д.П. Основи економіки праці: навч. посіб./ Д.П. Богиня, О.А. Грішнова. - К.: Знання-Прес, 2012 - 112 с.

9. Богоявленська Ю.Б. Економіка та менеджмент праці / Ю.Б. Богоявленська, Є.І. Ходаківський // К. - Кондор. - 2010. - 332с.

10. Бондарчук Л.В. «Матеріальне стимулювання,як складова організаційного механізму», [Електроний ресурс]. - Режим доступа к файлу: http://www.vtei.com.ua/images/OFF/bo/konf/3.pdf

11. Брич В.Я. Економіка праці та соціально-трудові відносини /В Я. Брич, О. П. Дяків, С.А. Надвиничний та ін. - Тернопіль: ТДЕУ, 2012. - 373 с.

12. Бугуцький О.А. Фактори розвитку мотивації праці / О.А. Бугуцький // Економіка АПК. - №7. - 2010. - С.79-82.

13. Горлач Н. Соціально-культурні та колективні цінності як складові корпоративної культури. // Регіональна економіка. – 2016. – №1. – С. 213-220.

14. Гриньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Навчальний посібник / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. М. Салун, О. М. Красноносова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2015.– 428 с.

15. Грішнова О., Жигірь А. Система трудової мотивації працівників в умовах соціально-економічних перетворень в Україні / О.Грішнова, А. Жигірь // Україна: аспекти праці. - 2013. - №7-8. - С.75-79.

16. Данюк В. М. Управління персоналом: Підручник. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2016. – 600с.

17. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала : учебн. пособие / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т.М. Максименко. - К. : Вид-во МАУП, 2014. - 324 с.

18. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала: Учебн. пособие / Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. - К.: МАУП, 2012. - 248 с.

19. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Друкер; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2015. – 272 с.

20. ДСТУ ISO 9001-2001.Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2000). BS OHSAS 18001:2017.

21. ДСТУ ISO 9001-2001.Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2000). BS OHSAS 18001:2007.

22. Дядечко Л.П. Мотивація персоналу в системі ефективного функціонування транснаціональних корпорацій / Л.П. Дядечко, К.С. Хрипунова // Экономические науки. - 2010. - №3. - С. 5-6

23. Завіновська Г.Т. Економіка праці / Г.Т. Завіновська. - К.: КНЕУ, 2013. - 143 с.

24. Зеркалов Д.В. Охорона праці в галузі: загальні вимоги. (електронна адреса книги: http://www.zerkalov.org/node/3001)

25. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.

26. Колот А.М. Мотивація персоналу/ А.М. Колот. - К.: КНЕУ, 2012. - 194 с.

27. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу : навч. посібн. / А.М. Колот. - К. : Вид-во КНЕУ, 2018. - 188 с.

28. Комар Ю. М. Наукові засади інноваційних механізмів державного управління підготовкою студентів управлінських спеціальностей: моногр. / Ю. М. Комар. – Донецьк: СПД Купріянов, 2018. – 358 с.

29. Коробов М. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. – К.: Знання, 2013 – 345 с.

30. Крайник О., Барвінські Є. Економіка підприємства: Навчальний посібник. – Львів: “ІНТЕЛЕКТ +”. – 2016 – 208 с.

31. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник. - Київ ЦУЛ, 2013. - 272 с.

32. Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз і планування. – Київ: Центр навчальної літератури. – 2014. – 224 с.

33. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібн. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - Львів : НУ "Львівська політехніка" (Інформаційно-видавничий центр "ІНТЕЛЕКТ +" Інституту післядипломної освіти), "Інтелект - Захід", 2012. - 228 с.

34. Лагутін В.Д. Теоретико-методологічні підходи до сучасних проблем оплати праці / В.Д. Лагутін // Економічна теорія . - 2010. - № 1. - С.29-38

35. Лисак В.Ю. Управління і мотивація персоналу підприємств : зарубіжні інновації та вітчизняна практика / В.Ю. Лисак // Вісник Сумського національного аграрного університету Серія "Фінанси і кредит". - 2014. - №1. - С.11-14

36. Лісогор Л. Роль матеріальної мотивації праці у забезпеченні ефективного використання трудового потенціалу працюючих / Лариса Лісогор // Україна: аспекти праці. - 2016. - №5. - С.23-31.

37. Лук'янченко Н.Д. Управління оплатою праці як важливою складовою соціально трудових відносин / Н.Д. Лук'янченко, О.А. Дороніна // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України. - Тернопіль, 2015. - Вип. 9. - С. 31-34.

38. Магура М. Мотивация труда персона и эффективность управления / М. Магура // Управление персонала. – 2014. – №6. – С. 22-25.

39. Мазур В. Вдосконалення систем мотивації праці / В. Мазур // Вісник Тернопільської академії народного господарства. - 2018. -№ 7 - С.43-46.

40. Маковєєв П.С. Мотиваційні механізми управління розвитком промислового виробництва: Дис. д.е.н.: 08.07.01. - К., 2012. - 334с.

41. Малік М.Й. Мотивація виробничої діяльності в аграрній сфері економіки (методологія і організація) / Малік М.Й. - К.: ІАЕ,2016. - 177 с.

42. Мельник М. Основи економічного аналізу: Навчальний посібник. – Ірпінь: Академія ДПС України. – 2016. – 182 с.

43. Менеджмент персоналу: Навч.-метод. посіб. / Недашківський М.М., Євтушенко Г.І., Гацька Л.П. – Ірпінь, 2017. – 252 с.

44. Менеджмент: Навч. посіб. За ред. Олійника С.У. – Х.: Друк, 2015. – 173 с.

45. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємств: Навчальний посібник. – К.: Вища школа. – 2017. – 278 с.

46. Мойсеєнко І. П. Управління інтелектуальним потенціалом суб'єктів господарювання в національній економіці : Дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03 / І. П. Мойсеєнко / Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. - Л., 2016.

47. Мотивація праці [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://economic. lviv. ua/resursi/motivats-ya-prats. html

48. Нестерчук В.П. Організація та мотивація праці: Навч. посіб./ Нестерчук В.П.- К.: Вид-во європ. ун-ту фінансів, інформац. систем, менеджменту і бізнесу, 2017. - 88с.

49. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці / Н. Павловська // Україна: аспекти праці. - 2014. - №3.-С. 16-20.

50. Пічугіна Т.С. Мотиваційний менеджмент в управлінні / Т.С. Пічугіна // Вісник Харківського ДУХТ. - 2015. - № 8. - С.64

51. Райзберг Б.А. Курс економіки: підручник/ Б.А. Райзберг. - К.: ІНФРА-М, 2013 - 313 с.

52. Рощин С.Ю. Экономика труда: экономическая теория труда / С.Ю. Рощин, Т.О. Разумова. - М.: ИНФРА - М, 2013. - 400 с.

53. Саблук П.Т. Мотивація праці та формування ринку робочої сили / П.Т.Саблук, О.А.Бугуцький. - К.: Урожай, 2014. - 416 с.

54. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу [Электронний ресурс] : навч. посіб. / В. А. Савченко. - К. : КНЕУ, 2016. - 351 с.

55. Соколов А. В. Особенности обучения и мотивации продавцов в розничных продажах / А. В. Соколов // Личные продажи. - 2009. - №02(06). - С. 118-125.

56. Сорокина М.В. Менеджмент. - СПб: Бизнес-пресса, 2013. - 480 с.

57. Спенсер Л. М. Компетенция на работе [Текст] : пер. с англ. А. Яковенко / Лайл М. Спенсер, Сайн М. Спенсер. - М. : HIPPO, 2010. - 384 с.

58. Стаценко Є.В. Адаптація міжнародних нематеріальних методів мотивації персоналу до сучасної системи стимулювання праці в Україні / Є. В. Стеценко, Ю.В Лобода // Экономика предприятия. - 2015. - №1. - С. 15 17.

59. Степанова Е.Р. Використання ключових показників ефективності та грейдингу українських підприємств: сутність та відмінні риси [Электронний ресурс]-Режим доступу : http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4767/1/%.pdf

60. Стец В.А., Стец І.І., Костючик М.Ю. Менеджмент персоналу. Навч. посібник. – Тернопіль: Лілея, 2014. – 384 с/

61. Тимошенко И.И. Мотивация личности и человеческих ресурсов/ И.И. Тимошенко, А.С. Соснин. - К.: Изд. Европ. ун-та, 2014. - 576с...

62. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч.посібник: 2-ге вид., випр. і доп. / За заг. ред. А. І. Кредісова. - К.: ВІРА-Р, 2017. - 552 с.

63. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник/ Під ред. д.е.н. Крамаренко В.І., д.е.н. Холода Б.І. - Київ: ЦУЛ, 2014. — 272 с.

64. Усатенко О.В., Грошелева О.Г. Оцінка конкурентоспроможності управлінського персоналу промислових підприємств // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – Запоріжжя: Гуманітарний університет "Запорізький інститут державного та муніципального управління", 2015. – №1. – С. 343–347.

65. Усатенко О.В., Рябцева О.Є. Визначення факторів мотивації персоналу та їх вплив на загальний результат діяльності підприємства// Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – Вип. 240: В 5 т. – Т.V. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2018. – 281 с.

66. Усатенко О.В., Рябцева О.Є. Оцінка мотивації виробничого персоналу підприємства // СХІД. Аналітично-інформаційнийжурнал. – 2010. – №1 (101). – С.24–27.

67. Фаріон І.Д., Захарків Т.Д. – Фінансовий аналіз. – Т., 2016. – С. 243 – 272.

68. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: Підручник/ Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник, М. А. Йохна, О.С. Новикова, Є. Г. Рясних. – К.: Либідь, 2014. – 448 с.

69. Филимоненков А.С. Финансы предприятий / Учебное пособие. – К.: Ника-Центр; Эльга. – 2013. – С.182-185

70. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О. О. Хандій. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. – 240 с.

71. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник/ Хміль Ф.І. - Вид 2-ге, випр. доп. - К.: Академвидав, 2013. - 576 с.

72. Чикуркова А. Д. Стратегія управління / А. Д. Чикуркова. – Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко Д. Г., 2016. – 428 с.

73. Шандова Н. Визначення механізму прогнозування показників розвитку виробництва // Актуальні проблеми економіки. - 2016, № 2 (32), С. 182-189

74. Шарко М.В Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Мотивація праці» для студентів всіх спеціальностей. - Херсон, 2018. – с. 31

75. Шевцова А. З. Организационно-коммуникационные аспекты предпринимательских форм управления / А. З. Шевцова, С. Ф. Большенко // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. – Донецьк : ДонНТУ, 2016. – Вип. 60. – С. 95–99.

76. Шинкаренко В.Г. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства/ В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко// Україна: аспекти праці, 2015. - № 4. - С. 27-32.

77. Шинкаренко В.Г. Управление результатами деятельности работников АТП / В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко. - Харьков : Изд-во ХГАДТУ, 2017. - 143 с.

78. Шлянчак Д. Б. Мотивация торгового персонала - от общего к частному / Д. Б. Шлянчак // Мотивация и оплата труда. - 2014. - №04(16). - С. 282-289.

79. Ященко О.І. Системи преміювання як важливий елемент стимулювання праці персоналу підприємств / О.І. Ященко, В.С. Чиж // Науковий вісник. - 2015. - № 16. – С 13-18

80. ISO 14001. International standard. Системы менеджмента окружающей среды. Требование и руководство по применению. / Пер. с англ. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://intercert.com.ua/articles/posts/77-

environmental-management-system-based-on-international-standard-iso-14001-in-exploration-drilling

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Звіт
про фінансовий стан (Баланс)
на 31.12.2018 (число, місяць, рік), тис. грн.

Найменування статті	Примітки	Звітний період	Попередній період
1	2	3	4
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти		1162368	1244442
Кошти обов'язкових резервів банку в Національному банку України		1213522	897908
Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток		277873	263387
Кошти в інших банках		5561964	4283476
Кредити та заборгованість клієнтів		24755755	26287616
Цінні папери в портфелі банку на продаж		9132655	2320493
Цінні папери в портфелі банку до погашення		0	0
Інвестиції в асоційовані/асоційовані та дочірні компанії		0	0
Інвестиційна нерухомість		0	0
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток		0	0
Відстрочений податковий актив		187719	276992
Гудвіл		0	0
Основні засоби та нематеріальні активи		1686830	1640876
Інші фінансові активи		0	0
Інші активи		528517	383496
Необоротні активи, утримувані для продажу, та активи групи вибуття		0	0
Активи – опис додаткових статей статей та вміст їх показників			

Активи – усього за додатковими статтями		45405	45405
Усього активів:		44552608	37644091
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		1147889	710253
Кошти клієнтів		33185516	27584757
Фінансові зобов'язання, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток		0	0
Боргові цінні папери, емітовані банком		4981911	4722461
Інші залучені кошти		18995	26289
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток		0	0
Відстрочені податкові зобов'язання		0	0
Резерви за зобов’язаннями		0	0
Інші фінансові зобов’язання		447176	223379
Інші зобов'язання		232076	218129
Субординований борг		490750	492174
Зобов'язання групи вибуття		0	0
Зобов’язання – опис додаткових статей статей та вміст їх показників			
Зобов’язання – усього за додатковими статтями		0	0
Усього зобов'язань:		40504313	33977442
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал		3294492	3294492
Емісійні різниці		101660	101660
Незареєстрований статутний капітал		0	0
Інший додатковий капітал		0	0
Резервні та інші фонди банку		1475430	1475430
Резерви переоцінки		540021	536060
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		-1363308	-1740993
Власний капітал – опис додаткових статей статей та вміст їх показників			

Власний капітал – усього за додатковими статтями			
Неконтрольована частка		0	0
Усього власного капіталу		4048295	3666649
Усього зобов'язань та власного капіталу		44552608	37644091

ДОДАТОК Б

Звіт
про прибутки і збитки
за 2018 рік, тис. грн.

Найменування статті	Примітки	Звітний період	Попередній період
1	2	3	4
Процентні доходи		5045757	5247732
Процентні витрати		-2913481	-3101233
Чистий процентний дохід/(Чисті процентні витрати)		2132276	2146499
Чисте (збільшення) зменшення резервів під знецінення кредитів та заборгованості клієнтів, коштів в інших банках		-1342526	-4821208
Чистий процентний дохід/(Чисті процентні витрати) після створення резерву під знецінення кредитів та заборгованості клієнтів, коштів в інших банках		789750	-2674709
Комісійні доходи		1329330	1222954
Комісійні витрати		-348397	-313665
Результат від операцій з фінансовими інструментами, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток		-1524	16125
Результат від операцій з хеджування справедливої вартості		0	0
Результат від продажу цінних паперів у портфелі банку на продаж		1959	-2426
Результат від операцій з іноземною валютою		463457	1527407
Результат від переоцінки іноземної валюти		0	0
Результат від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		3422	-44243
Доходи/(витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		0	0

Витрати/(доходи), які виникають під час первісного визнання фінансових зобов'язань за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		0	0
Чисте (збільшення) зменшення резервів під знецінення дебіторської заборгованості та інших фінансових активів		-10217	-16089
Чисте (збільшення) зменшення резервів під знецінення цінних паперів у портфелі банку на продаж		0	-1519
Чисте (збільшення) зменшення резервів під знецінення цінних паперів у портфелі банку до погашення		0	0
Чисте (збільшення) зменшення резервів за зобов'язаннями		2513	-22
Інші операційні доходи		109636	121868
Адміністративні та інші операційні витрати		-1829657	-1629539
Частка в прибутку/(збитку) асоційованих компаній		0	0
Додаткові статті (доходи) – опис статей та вміст показників			
Додаткові статті (доходи) – усього за додатковими статтями		0	0
Додаткові статті (витрати) – опис статей та вміст показників			
Додаткові статті (витрати) – усього за додатковими статтями		-62698	-361592
Прибуток/(збиток) до оподаткування		447574	-2155450
Витрати на податок на прибуток		-80563	402980
Прибуток/(збиток) від діяльності, що триває		0	0
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		0	0
Прибуток/(збиток) за рік		367011	-1752470
Прибуток /(збиток), що належить:			
власникам банку		367011	-1752470
неконтрольованій частці		0	0

Прибуток/(збиток) на акцію від діяльності, що триває:			
чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію		0	0
скоригований чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію		0	0
Прибуток/(збиток) на акцію від припиненої діяльності:			
чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію		0	0
скоригований чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію		0	0
Прибуток/(збиток) на акцію, що належить власникам:			
чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію за рік		25.62	-122.35
скоригований чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію за рік		0	0

ДОДАТОК В

Звіт про сукупний дохід
за 2018 рік

Найменування статті	Примітки	Звітний період	Попередній період
1	2	3	4
Прибуток/(збиток) за рік		367011	-1752470
ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД			
СТАТТІ, ЩО НЕ БУДУТЬ РЕКЛАСИФІКОВАНІ В ПРИБУТОК ЧИ ЗБИТОК			
Переоцінка основних засобів та нематеріальних активів		-16055	-70629
Частка іншого сукупного прибутку асоційованої компанії		0	0
Додаткові статті (сукупні доходи) – опис статей та вміст показників			
Додаткові статті (сукупні доходи) – усього за додатковими статтями		0	0
Додаткові статті (сукупні витрати) – опис статей та вміст показників			
Додаткові статті (сукупні витрати) – усього за додатковими статтями		0	0
Податок на прибуток, пов'язаний із статтями іншого сукупного доходу, що не буде рекласифікований у прибуток чи збиток		-1618	-21868
Інший сукупний дохід, що не буде рекласифікований у прибуток чи збиток після оподаткування		-17673	-92497
СТАТТІ, ЩО МОЖУТЬ БУТИ РЕКЛАСИФІКОВАНІ В ПРИБУТОК ЧИ ЗБИТОК			
Переоцінка цінних паперів у портфелі банку на продаж		41359	-24077
Результат переоцінки за операціями з хеджування грошових потоків		0	0
Накопичені курсові різниці від перерахунку у валюту подання звітності		0	0

Частка іншого сукупного прибутку асоційованої компанії		0	0
Додаткові статті (сукупні доходи) – опис статей та вміст показників			
Додаткові статті (сукупні доходи) – усього за додатковими статтями		0	2426
Додаткові статті (сукупні витрати) – опис статей та вміст показників			
Додаткові статті (сукупні витрати) – усього за додатковими статтями		-1959	0
Податок на прибуток, пов'язаний із статтями, іншого сукупного доходу, що буде рекласифікований у прибуток чи збиток		-7092	1625
Інший сукупний дохід, що буде рекласифікований у прибуток чи збиток після оподаткування		32308	-20026
Інший сукупний дохід після оподаткування		14635	-112523
Усього сукупного доходу за рік		381646	-1864993
Усього сукупного доходу, що належить:			
власникам банку			
неконтрольованій частці			