

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

До захисту допустити:

В.о. завідувача кафедри



Омельченко В.Я.

(підпис)

(ПІБ завідувача кафедри)

«01» червня 2023р.

«РОЗВИТОК СУЧАСНИХ СИСТЕМ ТА ФОРМ СТИМУЛЮВАННЯ
ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ»

Кваліфікаційна робота здобувача
вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми

« Менеджмент »

Кульченко Еліна Аркадіївна

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:

Мацука В.М., к.е.н., доцент кафедри

менеджменту та фінансів

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання.)

Рецензент:

Тараненко Ірина Всеволодівна, доктор

економічних наук,

професор, професор кафедри


міжнародного маркетингу,

Університет імені

Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна
робота захищена з
оцінкою 85 В

Секретар ЕК 

«16» червня 2023р.

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
УПРАВЛІННЯ КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри д.е.н., професор.
(науковий ступінь, вчене звання)

Омельченко В.Я.

(ПП завідувача кафедри)

«_____» _____ 20__р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Кульченко Еліна Аркадіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розвиток сучасних систем та форм стимулювання праці в організації
керівник роботи Мацука Вікторія Миколаївна, к.е.н., доцент,

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

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «23» лютого 2023 року № 30.

2. Строк подання студентом роботи «31» травня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: Основною метою дослідження є комплексний аналіз розвитку сучасних систем та форм стимулювання праці в організації.

Об'єкт дослідження: Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають при розвитку сучасних систем та форм стимулювання праці в організації.

Предмет дослідження: Предметом дослідження є конкретний досвід сучасних систем та форм стимулювання праці в організації.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та функції стимулювання праці персоналу

1.2 Сучасні методи стимулювання праці

1.3. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ СТИМУЛЮВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК (МОНОБАНК)»

2.1 Загальна характеристика діяльності АТ «Універсал Банк» (Монобанк)

2.2 Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності АТ «Універсал Банк» (Монобанк)







2.3 Нематеріальне стимулювання праці як інструмент посилення кадрової безпеки на АТ «Універсал банк» (Монобанк)

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ПО УДОСКОНАЛЕННЮ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» (МОНОБАНК))

3.1 Проблеми мотивації та стимулювання працівників на АТ «Універсал банк» (Монобанк)

3.2 Вдосконалення системи стимулювання праці на АТ «Універсал банк» (Монобанк)

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 15.03.23	 15.03.23
Розділ 2	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 03.04.23	 03.04.23
Розділ 3	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 15.04.23	 15.04.23

6. Дата видачі завдання «15» березня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 06.02.2023	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	23.02.2023	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 15.03.2023	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	15.03.2023-03.04.2023	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 03.04.2023	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	03.04.2023-01.05.2023	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 01.05.2023	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	24.05.2023	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2023	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	13.06.2023 – 17.06.2023	

Студент


(підпис)

Кульченко Е.А.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи


(підпис)

Мацука В.М.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Сутність та функції стимулювання праці персоналу	6
1.2 Сучасні методи стимулювання праці	12
1.3. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу.....	21
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ СТИМУЛЮВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК (МОНОБАНК))	33
2.1 Загальна характеристика діяльності АТ «Універсал Банк» (Монобанк)	33
2.2 Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності АТ «Універсал Банк» (Монобанк)	37
2.3 Нематеріальне стимулювання праці як інструмент посилення кадрової безпеки на АТ «Універсал банк» (Монобанк).....	43
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ПО УДОСКОНАЛЕННЮ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» (МОНОБАНК))	54
3.1 Проблеми мотивації та стимулювання працівників на АТ «Універсал банк» (Монобанк)	54
3.2 Вдосконалення системи стимулювання праці на АТ «Універсал банк» (Монобанк).....	58
Висновки до розділу 3.....	67
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

ВСТУП

Актуальність теми. Після переходу до ринкових відносин одним із головних стало питання підвищення ефективності стимулювання праці персоналу, результатом чого є головна мета будь-якого підприємства, а саме підвищення прибутковості та покращення фінансового стану підприємства. Пошук шляхів підвищення ефективності стимулювання праці надає підприємству завершеність і показує персоналу підприємства його важливість і значущість. Важливе значення в підвищенні ефективності стимулювання праці підприємства має вивчення його фінансового стану та таких показників, як платоспроможність, ліквідність, прибуток, рентабельність тощо.

Дана проблема є актуальною у сучасному світі, де зростає конкуренція на ринку праці і все більше компаній шукають способи збільшити продуктивність своїх співробітників. Системи та форми стимулювання праці допомагають організаціям залучати, утримувати та мотивувати висококваліфікованих працівників, що є особливо важливим у зв'язку зі зростанням конкуренції на ринку праці.

При розвитку сучасних систем та форм стимулювання праці в організації враховуються такі аспекти, як підвищення ефективності роботи, підвищення якості продукту, зменшення витрат на виробництво, збільшення прибутку та підвищення задоволення співробітників від своєї роботи. Організації, які успішно застосовують сучасні системи та форми стимулювання праці, можуть залучати та утримувати талановитих працівників, а також підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку.

Тому можна стверджувати, що тема даної роботи є дуже актуальною, оскільки допомагає організаціям покращувати свою продуктивність, забезпечувати стійкість на ринку та задовольняти потреби співробітників.

Значний внесок в стимулювання праці персоналу, знайшли відображення в роботах зарубіжних та вітчизняних вчених: Д. МакКлелланд,

Ф. Герцберг, А. Маслоу, Е. Лібанова, В. Данюк, , Н. Лук'янченко, Л. Семів, С. Сардак та багато інших.

Мета і завдання дослідження. Основною метою дослідження є комплексний аналіз розвитку сучасних систем та форм стимулювання праці в організації..

Для досягнення зазначеної мети були поставлені такі головні **завдання:**

- 1) розглянути сутність та функції стимулювання праці персоналу
- 2) дослідити сучасні методи стимулювання праці;
- 3) провести дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу;
- 4) надати загальну характеристику діяльності підприємства АТ «Універсал Банк» (Монобанк);
- 5) розглянути мотивацію та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства «Універсал Банк» (Монобанк);
- 6) визначити нематеріальне стимулювання праці як інструмент посилення кадрової безпеки на підприємстві АТ «Універсал банк» (Монобанк);
- 7) дослідити проблеми мотивації та стимулювання працівників на підприємстві «Універсал банк» (Монобанк);
- 8) винайти перспективи вдосконалення системи стимулювання праці на підприємстві «Універсал банк» (Монобанк).

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають при розвитку сучасних систем та форм стимулювання праці в організації.

Предметом дослідження є конкретний досвід сучасних систем та форм стимулювання праці в організації.

Методи дослідження. Повнота, достовірність і значущість кваліфікаційної роботи забезпечується вдалим поєднанням різних методів і використанням комплексного підходу.

Для економічного обґрунтування напрямів підвищення ефективності стимулювання праці Monobank використовував логічний метод, графічний, коефіцієнтний та порівняльний методи, метод логічного узагальнення та порівняльного аналізу.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці та економічному обґрунтуванні шляхів підвищення ефективності стимулювання праці персоналу, а саме пропозиції щодо підвищення ефективності стимулювання праці персоналу підприємства шляхом впровадження нових методів стимулювання праці, в тому числі не матеріальних. Ці напрямки дають змогу підвищити ефективність стимулювання праці персоналу підприємства, а саме продуктивність праці і, як наслідок, чистий прибуток.

Структура і обсяг роботи. Робота викладена на 81 сторінці формату А4 і складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який включає 54 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та функції стимулювання праці персоналу

Система стимулювання праці в умовах ринкової економіки є дуже важливим елементом в управлінні та розвитку сучасного підприємства, оскільки вона створює умови праці для кожного працівника, які дозволяють йому максимально реалізувати свій трудовий потенціал, реалізацію цілей і завдань підприємства. підприємство залежить від цього. Сучасні власники, керівники та менеджери всіх рівнів у рамках своїх трудових функцій повинні розуміти та враховувати в управлінській діяльності, що на діяльність конкретного працівника в процесі праці істотно впливають різні мотиви, потреби, стимули, а також цілі.

Матеріальна винагорода через заробітну плату, використання різних видів праці та соціальних благ, безумовно, має значний вплив на активність персоналу та його зацікавленість у праці. Проте, як показують різноманітні дослідження, на ефективність діяльності персоналу та працівників підприємств впливають і інші умови. Усі ці елементи відносяться до процесу стимулювання і мотивації праці або системи стимулювання і мотивації праці персоналу [1]. Розглянемо, що означає стимулювання праці і для чого воно потрібне на підприємстві. Стимулювання праці передбачає створення механізму, за якого активна трудова діяльність, що дає певні, заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значущих і соціально зумовлених потреб працівника, формування в нього трудових мотивів. 1].

Поряд з поняттям мотивації праці існує поняття стимулювання праці. Вони тісно взаємопов'язані і доповнюють один одного. При цьому як методи управління працею стимули і мотивація протилежні за спрямованістю: перша спрямована на зміну існуючого стану; другий – для її консолідації, але водночас вони доповнюють одна одну [1].

Різниця між мотивацією та стимулюванням (таблиця 1.1, таблиця 1.2).

Таблиця 1.1

Визначення поняття мотивації

Визначення поняття «мотивація»	Автор	Ключове слово
Це процес емоційно-чуттєвого співставлення образу власної потреби із образом зовнішнього предмету, або, це – внутрішній психічний механізм людини, який забезпечує пізнання предмету відповідно до потреби людини і який запускає правильну поведінку людини на привласнення цього предмету	Маскон І.В. Бутко М., Белокур Є. [2]	Внутрішній психічний механізм людини
Це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність.	Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. [22]	Бажання Задоволення
Це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху	Вернадський А.А. [3]	Свідоме прагнення

Таблиця 1.2

Визначення поняття стимулювання

Визначення поняття «стимулювання»	Автор	Ключове слово
Це вплив безпосередньо не на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ - стимулів, які в свою чергу спонукають робітника до певної поведінки.	Колот А.М. Леонт'єв А.Н. [19]	Вплив на зовнішні обставини
Це процес впливу на людину за допомогою необхідного для неї зовнішнього предмету (дії), що спонукає людину до певних дій	Авчиренко Л.К., Матрусова Т.Н. [13]	Вплив за допомогою зовнішнього предмету

Метою стимулювання праці є розвиток системи потреб людей, структури їхніх особистих інтересів, розкриття здібностей працівника, підвищення його економічної та соціальної відповідальності. Щоб стимули повною мірою виконували свою роль, у суспільній свідомості необхідно подолати підхід до людини лише як до особистості, порівняти переваги зростання матеріального добробуту з труднощами більш інтенсивної та напруженої праці. Такий підхід (на жаль, найпоширеніший) обмежує систему стимулювання заробітною платою, винагородою та можливістю «товаризації» доходу. Моральні, творчі стимули до праці вважаються менш важливими, їм часто відводиться другорядна роль [37]. Між тим, коли ставиться завдання істотно підвищити суспільно необхідну інтенсивність і якість праці, забезпечити краще використання виробничо-трудоного

потенціалу, дуже важливими і соціальними чинниками відбувається узгодження особистих інтересів, їх поєднання з колективними, створення сприятливих умов для розвитку особистості в процесі праці. Для реального управління інтересами і через інтереси необхідно забезпечити спільність матеріальних, моральних, творчих та інших стимулів [37].

Такий підхід до системи стимулювання праці, як показує досвід не тільки українських, а й зарубіжних підприємств, підвищує ефективність матеріальної зацікавленості. Цей досвід підтверджує, що якщо заробітна плата компенсує відсутність творчості в праці, нерозвиненість форм участі працівників в управлінні підприємством, слабкість соціальної інфраструктури та подібні явища (наприклад, суворість і непривабливість умов праці), то функції стимулювання високопродуктивної праці не може здійснюватися достатньо ефективно.

Стимулювання покликане виконувати такі основні функції (рис. 1.1) [37].

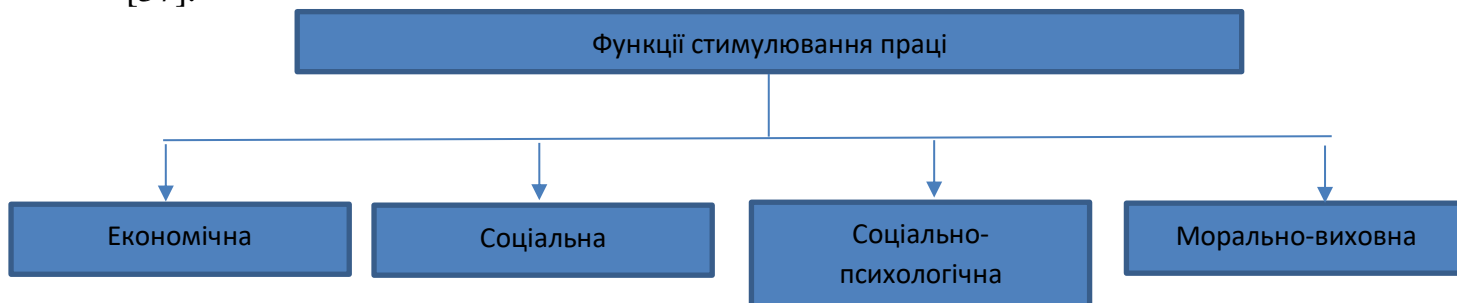


Рис. 1.1. Функції стимулювання праці

Розкриємо сутність кожної із функцій [31], [25]:

1. Економічне стимулювання – система організаційно-економічних заходів, спрямованих на розвиток господарської діяльності та підвищення ефективності шляхом забезпечення матеріальної зацікавленості працівників і колективів підприємства в результатах діяльності; сприяти підвищенню ефективності виробництва, вирішенню проблем, що стоять перед економікою, і насамперед підвищенню продуктивності праці;

2. Соціальна функція стимулювання праці пов'язана з тим, що працівник, який займає певне місце в системі суспільної праці, забезпечує собі певний набір економічних і соціальних благ. Впливаючи на рівень доходів окремих категорій працівників, стимули впливають як на професійно-кваліфікаційну структуру виробництва, так і на соціальну структуру суспільства. При цьому використання різноманітних видів стимулювання у вигляді матеріальних, духовних, соціальних благ для задоволення широкого кола потреб працівника та його сім'ї сприяють розвитку особистих і професійних якостей;

3. Соціально-психологічна функція виражається у формуванні внутрішнього світу працівника: його потреб, цінностей, орієнтацій і установок, мотивів трудової поведінки і ставлення до праці;

4. Морально-виховна функція спрямована на формування моральних якостей особистості працівника. Система стимулювання праці передбачає комплекс заходів, спрямованих на підвищення трудової активності працівників і, як наслідок, підвищення ефективності праці та її якості. Але при цьому працівник повинен знати, які вимоги до нього висуваються, яку винагороду він отримає при їх суворому дотриманні, які санкції будуть застосовані в разі їх порушення. Тому система стимулювання праці повинна базуватися на певній базі (нормативному рівні трудової діяльності). Тому система стимулювання праці відіграє вирішальну роль у функціонуванні підприємства [37].

Обов'язковим аспектом стимулювання праці є матеріальне заохочення. При цьому система матеріального стимулювання, яка дає змогу підвищити продуктивність праці, зацікавити рядових працівників у результатах діяльності підприємства, розробляється з урахуванням його специфіки та особливостей персоналу. Ефективна система матеріального стимулювання працівників має відповідати таким вимогам [29]:

- Об'єктивність передбачає, що розмір винагороди працівника має ґрунтуватися на об'єктивній оцінці результатів його праці.
- Передбачуваність полягає у тому, що працівник повинен бути ознайомлений з тим, яка винагорода йому належить залежно від результатів його роботи.
- Адекватність означає, що оплата праці повинна відповідати трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу.
- Своєчасність вимагає, щоб винагорода була виплачена працівнику найшвидше можливо після досягнення ним результату.
- Значущість означає, що винагорода повинна бути важливою для працівника і мати для нього велике значення.
- Справедливість вимагає, щоб правила визначення винагороди були зрозумілими для всіх працівників в організації та були справедливими.

Другий аспект – це нематеріальне стимулювання, яке можна поділити на такі методи [29]:

Економічні методи ґрунтуються на економічних стимулах і включають матеріальну мотивацію для досягнення певних показників або завдань, що супроводжується економічною винагородою після їх виконання. Застосування таких методів передбачає розробку плану роботи, контроль його виконання та економічне стимулювання праці.

- організаційно-розпорядчі методи на основі директив. Ці методи базуються на владній мотивації, заснованій на законослухняності, верховенстві закону, старшому офіцеру і засновані на можливості примусу. Вони включають організаційне планування, організаційне регулювання, інструктаж, контроль. Управління потребує значної владної мотивації, яка включає не лише дотримання законів і нормативних актів, але й чітке визначення прав та обов'язків керівників та підлеглих. Це забезпечує обов'язкове виконання керівництвом наданих вказівок. Владна мотивація

створює сприятливі умови для організації та взаємодії, а організаційно-розпорядчі методи забезпечують ефективне функціонування управління будь-якого рівня на основі його наукової організації.

- соціально-психологічні методи, що використовуються для підвищення соціальної активності працівників. Ці методи в основному спрямовані на вплив на свідомість працівників та задоволення їх соціальних, естетичних, релігійних та інших інтересів, щоб стимулювати трудову діяльність. Ця категорія методів включає різноманітні методи і прийоми, розроблені соціологією, психологією та іншими науками, які вивчають людину.

До цих методів належать анкетування, тестування, опитування, співбесіди тощо.

Отже, система стимулювання праці в умовах ринкової економіки є дуже важливим елементом в управлінні та розвитку сучасного підприємства, яка створює умови праці для кожного працівника, і дозволяє йому максимально реалізувати свій трудовий потенціал.

1.2 Сучасні методи стимулювання праці

У кожного працівника, крім специфічних умов праці на підприємстві, є ще свої особисті передумови та мотиви, які спонукають його щоденно виконувати свої обов'язки. При управлінні колективом важливий процес мотивації та стимулювання. Ефективне стимулювання передбачає створення таких умов для виробничого процесу, за яких підвищення продуктивності праці досягається при мінімальних затратах праці. Визначаючи спонукальні моменти до трудової діяльності людини, необхідно з'ясувати їх сутність, відмінність та відмінні риси [20, с.314].

Під стимулюванням вчені розуміють вплив безпосередньо не на людину, а на зовнішні обставини за допомогою благ – заохочень, водночас заохочуючи працівника до певної поведінки [24, с.302]. Стимулювання

відіграє важливу роль, оскільки воно спрямоване на спонукання працівника до якісної роботи, яка не тільки покриває витрати роботодавця на організацію виробничого процесу, оплату праці, а й дозволяє отримати конкретну вигоду.

Скласти повне уявлення про поняття стимулювання праці дозволить виділення таких функцій, як моральна, соціальна, економічна. Моральна функція полягає в тому, щоб створювати стимули до праці, які сприяють функціональним трансакціям та формуванню морального суспільного клімату. При цьому, важливо мати розумну систему заохочень, яка враховує звичаї та історичний досвід. Соціальна функція забезпечує формування соціальної структури суспільства через рівень доходу, що залежить від впливу стимулів на різних людей.

В економічній функції стимулювання праці сприяє підвищенню продуктивності виробництва. Як відомо, до організації стимулювання праці висуваються специфічні вимоги: комплексність, диференційованість, еластичність та ефективність. Комплексність передбачає узгодження моральних і матеріальних, колективних і особистих стимулів, значення яких залежить від системи розширень управління персоналом, досвіду і традицій компанії. Диференціація означає особистий підхід до стимулювання різних верств і груп працівників. Еластичність і ефективність полягає в постійному перегляді стимулів залежно від змін, що відбуваються в суспільстві та колективі [55, с.7].

Матеріально-грошова імітація праці містить перш за все оплату праці працівників. Існує дві системи оплати праці: тарифна і безтарифна. Сучасною формою стимулювання є участь у підприємстві, що включає участь у доходах і власності. При розподілі частини прибутку між працівниками використовуються два види мотивації: через матеріальну винагороду викликається почуття причетності до справ компанії. Прив'язка розміру

бонусів до результатів діяльності дозволяє співробітникам побачити зв'язок між їхньою роботою та досягненнями компанії, а отже, і розміром їх премії.

Прогресивною формою стимулювання вважається роль у підприємстві, в тому числі роль у прибутку, у власності. При розподілі частини благ між співробітниками використовуються 2 види мотивації: викликається відчуття причетності до справ компанії за рахунок матеріальної винагороди. Прив'язка розміру бонусів до результатів діяльності дозволяє співробітникам побачити зв'язок між їх власною роботою, досягненнями компанії та розміром їх премії. Премії як грошова винагорода виплачуються працівникам понад посадовий оклад і пов'язані з результатами роботи за певний проміжок часу.

Матеріальні негрошові стимули регулюють поведінку об'єкта управління, засновану на використанні матеріальних благ, які не можуть бути видані за кошти або вважаються дефіцитними, внаслідок чого забезпечується їх розподіл суб'єкту управління (розподіл квартир, путівок, путівок, видача квартир, путівок тощо). дефіцитні продукти тощо). Цей вид заохочення, на нашу думку, має ряд особливостей:

- по-перше, матеріальні негрошові стимули не мають такої універсальності, як матеріальні, грошові, тобто не всім потрібні;

- по-друге, тривалість циклу відтворення потреби для більшості стимулів обмежена; Величезна кількість матеріальних немонетарних стимулів носить одноразовий характер і підтримка активності працівників вимагатиме залучення інших матеріальних немонетарних стимулів;

- по-третє, матеріальне негрошове заохочення не має подільності. Нематеріальні (моральні) методи стимулювання праці поєднують у собі соціально-психологічні, творчі стимули і вільний час. Використання цих стимулів у сукупності дозволяє досягти високих результатів діяльності. Ефективне використання нематеріальних стимулів вимагає:

- наявність положення про моральне заохочення;

- впровадження різноманітних форм морального схвалення в інтересах формування творчої ініціативи та активності;
- підтримувати моральне утвердження заходами матеріального стимулювання, забезпечувати правильну взаємодію матеріальних і моральних стимулів, постійно вдосконалювати їх відповідно до поставлених завдань;
- при будь-якому моральному схваленні працівника широко інформувати трудовий колектив;
- урочисто нагороджувати та оголошувати подяку;
- заохочувати працівників вчасно – відразу після досягнення конкретних досягнень;
- розробити нові форми затвердження та встановити моральну відповідальність кожного працівника за доручену справу;
- дотримуватись затверженого порядку внесення записів про затвердження до трудових книжок працівників [55, с.7].

Robinson Resource Group виділяє 15 ефективних стимулів для роботи на основі даних 100 успішних міжнародних компаній. Ці стимули виходять за рамки стандартної програми пільг & 401K [5]. «Підвищення зарплати зазвичай набуває чинності протягом трьох місяців», — каже Річард Бід, віцепрезидент із кадрових ресурсів Telus Corp; без додаткових стимулів мотивація зникає» [5]. У дослідженні Robinson Resource Group представлені наступні стимули праці на прикладі найуспішніших компаній світу (табл. 1.3) [55].

Тому для ефективного функціонування підприємства необхідно не лише вчасно виплачувати заробітну плату, а й комплексно використовувати пільги, заохочення та інноваційні практики. Це збереже найбільший актив – працівників [55]. Результати опитування, проведеного Work.ua, свідчать, що більше п'ятдесяти відсотків українців (56%) готові працювати вдвічі ефективніше за умови гідної зарплати. Третина респондентів (31%) вважає,

що підвищення зарплати підвищить продуктивність праці вдвічі. Гідний рівень оплати праці не вплине на продуктивність праці 3% українців. Отже, порядок цінностей був встановлений. 67,2% співробітників вважають грошову винагороду найкращим способом мотивації. Правильними пріоритетними методами мотивації є навчання, похвала, подарунки. Розглядаючи методи стимулювання, слід зазначити, що останнім часом поряд із загальноприйнятими стереотипними методами (зарплата, премії, подяки) з'явилися інноваційні методи стимулювання. Останні вважаються дуже актуальними для провідних українських компаній в умовах обмежених фінансових ресурсів [53]. Загалом, пропозиція винагороди співробітникам є чудовим методом схвалення результатів діяльності [52].

Таблиця 1.3

Стимули праці на прикладі найуспішніших компаній світу

Стимул праці	Приклад успішної світової компанії
Оплачувані понаднормові відпустки	Ultimate Software – розробник програмного забезпечення для управління людьми, такого як Quicken Loans, кожні два роки надає працівникам оплачувану понаднормову відпустку.
Великі грошові стимули за великий вклад у компанію	Компанія Nilcorp Energy пообіцяла працівникам, що якщо компанія подвоїть рівень виробництва та резерви за п'ять років, кожен працівник отримає чек на 100 000 доларів. За раніше досягнуто мету компанія сплатила 400 співробітникам винагороду грошима та новим автомобілем.
Постійна подяка за роботу	Часто працівники просто хочуть, щоб їх визнали за хорошу роботу. Проста подяка від генерального директора може надихнути на продуктивну працю. Співробітники NetApp часто отримують шанс отримати спеціальне визнання. Заступник голови Том

		Мендоза просить керівників повідомляти його, коли вони добре пораються з роботою, а потім щодня телефонує від 10 до 20 працівників, щоб подякувати їм
Бонуси за дотримання регламентів		У 2011 році компанія Chesapeake Energy виплатила понад 8 мільйонів доларів США як бонуси за дотримання техніки безпеки більш ніж 6000 співробітникам компанії.
Медичне страхування, допомога, тестів та вакцин	оплата	На сімейних підприємствах JM оздоровчі та оздоровчі центри, в яких працюють лікарі, медсестри та інші медичні працівники, зараз функціонують у восьми місцях цього дистриб'ютора Toyota, забезпечуючи первинну медичну допомогу, огляди здоров'я, повне обстеження, вакцини та лабораторні тести майже без жодних витрат працівникам.
Догляд за працівника	за сім'єю	Якщо працівник Google помирає, працюючи у технічному відділі, чоловік або дружина працівника отримує 50% зарплати померлого, незалежно від того, як довго чи коротко він працював, щороку протягом наступного десятиліття.
Безоплатне відвідування психолога та масажиста		Співробітники клініки Мейо можуть отримати масаж в робочий час, тоді як «зона антистресу» його закладу в Аризоні пропонує ресурси для подолання тривог на роботі.
Веселощі в офісі		Stryker, виробник медичних приладів, підтримує веселощі, пропонуючи на місці столи для пінг-понгу та проводячи різноманітні ігри.
Система та/або «бонусів» «балів» за		Producers Assistance Corporation, намагаючись оновити свою програму стимулювання, обрала

виконане завдання	подарункові картки, як заохочення. Коли працівник виконує певні дії, наприклад, відвідує засідання з техніки безпеки, бали завантажуються на його картку. Ці бали можна витратити на корпоративні подарунки.
Відшкодування вартості навчання	Intel пропонує 50 000 доларів для відшкодування вартості навчання та оплачувану відпустку протягом восьми тижнів кожні сім років. Лише минулого року нею скористались 4067 співробітників.
Групові заходи	Страховий гігант Aflac проводить щорічні тижневі групові заходи; минулого року це включало відвідування тематичного парку, показ фільмів, катання на ковзанах та щоденні роздачі подарунки.
Оплачувана відпустка уже у перший рік роботи	Hasbro, друга за величиною у світі компанія з виробництва іграшок, посилила свою політику відпусток, давши новим працівникам три тижні вихідних у перший рік, замість того, щоб чекати п'ять років.
Відсотки від екстраприбутку	Сімдесят вісім відсотків компанії Robert W. Baird & Co. належать керівництву, що не має вищого рівня. Усі погодинні та зарплатні співробітники отримують щорічні внески на частку прибутку від пулу, який становить 10% чистого операційного доходу компанії Baird до оподаткування.
Спортивні активності та оплата спорту	GoDaddy щомісяця відкладає гроші, які використовуються для вивезення працівників за межі робочих місць для проведення спортивних заходів.
Конкурс «Працівник місяця»	Zappo має досить нетрадиційну програму, яка називається "Працівник місяця". Щомісяця кожному працівникові Zappo дають 50 доларів, які вони можуть

	<p>“дати” колезі у вигляді бонусу та як спосіб визнати цього колегу за чудову роботу. Раз на місяць керівники Zarro вибирають ім'я серед робітників, яким було надано 50 доларів США, і називають його "Працівник місяця". Працівник місяця виграє крите місце для паркування, подарункову карту Zarro на 150 доларів та фірмовий одяг.</p>
--	---

У деяких випадках, зокрема на виробництві, неможливо виділити продуктивність окремого працівника, оскільки певна кількість працівників разом виконує одну операцію. У цих варіантах краще налаштувати схему масового схвалення. Тут премія розраховується для групи працівників, а загальна сума розподіляється між членами групи пропорційно до зарплати кожного працівника [40].

Для виявлення найбільш ефективних стимулів праці було проведено опитування [4], в якому взяли участь 208 респондентів, з них 74,5 % жінок і 25,5 % чоловіків працездатного віку. Перші чотири запитання визначали цільову аудиторію (стать, вік, зайнятість та місце роботи). Далі респондентам необхідно було вибрати, які матеріальні та нематеріальні стимули праці допомагають їм бути продуктивними. В останньому питанні респонденти повинні вирішити, які стимули для них важливіші: матеріальні чи нематеріальні. За результатами дослідження виявлено, що до п'яти найефективніших матеріальних стимулів праці респонденти відносять: заробітну плату (за яку проголосувало 89,4% респондентів); премії та надбавки (66,8%); оплата курсів підвищення кваліфікації (58,7%); медичне страхування та страхування життя (41,8%); оплата харчування та транспорту (37%) (рис. 1.2.).

До п'ятірки найбільш ефективних нематеріальних стимулів праці увійшли: повага до колективу та керівництва (85,6%); можливість кар'єрного

зростання (82,7%); гнучкий графік роботи (74,5%); можливість реалізації творчих навичок (55,3%); усне визнання працівника (51,9%) (рис. 1.3).

Найцікавішим елементом дослідження стала пропозиція респондентам обрати, які стимули для них є найважливішими: матеріальні чи нематеріальні. 56,7% опитаних відповіли, що матеріальні, та 43,3% – нематеріальні. Потрібно відзначити, що жоден респондент не залишив без уваги питання щодо важливості тих чи інших стимулів.

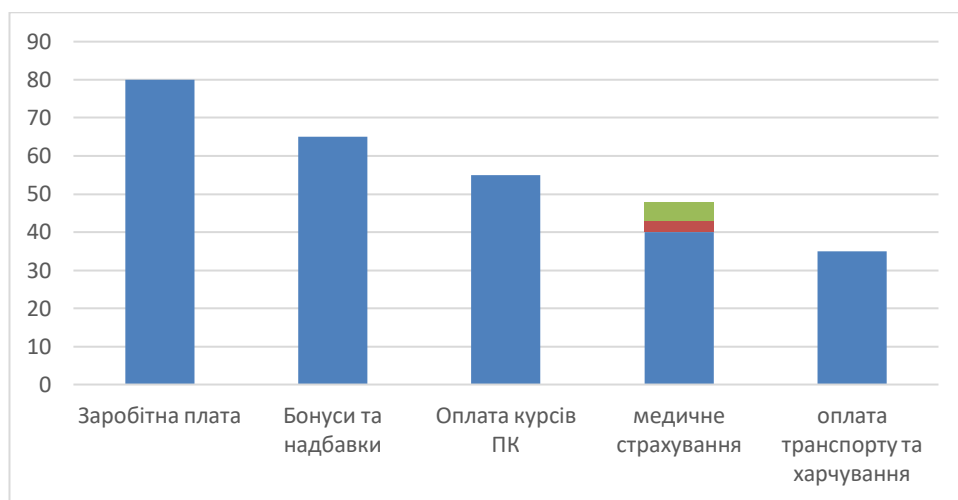


Рис. 1.2. Матеріальні стимули праці

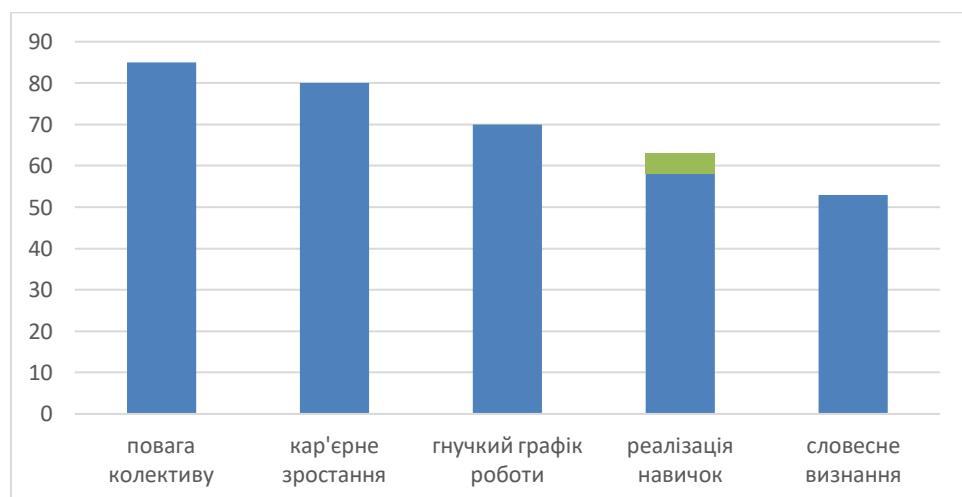


Рис. 1.3. Нематеріальні стимули праці

Проведене дослідження щодо стимулювання праці засвідчило, що матеріальні і нематеріальні стимули є вкрай важливими, а їхній розвиток й

удосконалення мають велике значення для ефективного стимулювання працівників, особливо під час пандемії, війни. До найефективніших матеріальних стимулів праці відносяться: заробітна плата, бонуси та надбавки, оплату курсів підвищення кваліфікації, медичне страхування та страхування життя, оплату харчування та транспорту. Серед нематеріальних – повага колективу та керівництва, можливість кар'єрного зростання, гнучкий графік роботи, можливість реалізовувати творчі навички, словесне визнання працівника.

1.3. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу

Мотивація праці є важливою складовою всіх бізнес-процесів на підприємстві, тригером інновацій у підприємстві та центральною ланкою системи управління персоналом. У сучасних умовах нових викликів, викликаних пандемією та пов'язаною з нею невизначеністю, мотивація праці потребує пошуку ефективних моделей її застосування на підприємствах.

Економічні реалії в Україні свідчать про проблеми та необхідність підвищення мотивації праці. За таких умов необхідним є аналіз мотиваційних моделей у світовій практиці та новітніх інструментів мотивації праці з метою пошуку оптимальних методів і механізмів їх застосування в практиці українських підприємств. Механізм мотивації праці на вітчизняних підприємствах базується переважно на матеріальних методах та адміністративних інструментах. Вважаємо, що для підвищення ефективності роботи персоналу необхідно застосовувати новітні методи мотивації, які підтверджують свою ефективність у світовій практиці.

Звертаючись до аналізу досвіду світових лідерів економіки, слід виділити використання таких економічних моделей: японської, американської, французької, англійської, німецької та шведської. Японська модель характеризується більш швидким зростанням рівня продуктивності праці порівняно з рівнем життя працівників та їх заробітною платою. При

цьому держава не здійснює кардинальних заходів щодо регулювання майнового розшарування суспільства. Тому така модель може існувати лише в країнах з високим рівнем розвитку національної свідомості всіх членів суспільства, де підтримка статусу нації є пріоритетною порівняно з підтримкою статусу окремої особи. Для такої моделі характерна готовність суспільства відстоювати інтереси всієї групи, нації, добробут країни, навіть якщо це пов'язано з фінансовими чи іншими втратами його членів. Аналізуючи систему трудової мотивації Японії, вчені визначають її патріархальний тип. Заробітна плата працівника встановлюється відповідно до таких категорій, як вік, стаж роботи, кваліфікація та кваліфікація. Основою традиційної персональної тарифної ставки є вік і стаж роботи працівника, професійний розряд і продуктивність праці, тобто «кваліфікаційні ставки» [19, с.103].

Така модель мотивації праці дозволяє врахувати можливість автоматичного підвищення заробітної плати без зв'язку з підвищенням кваліфікації чи трудовим вкладом працівника, тим самим посилюючи мотивацію конкретного працівника до результатів праці та підвищуючи продуктивність його праці.

В основу американської моделі покладено соціокультурні цінності нації, а саме орієнтацію на досягнення особистого успіху працівників та досягнення високого рівня економічного добробуту країни. Основою американської економічної системи мотивації праці є заробітна плата. Тому при оплаті праці співробітників не передбачається додаткових премій або грошових винагород за виконання певної роботи, оскільки американці вважають, що ці доплати входять у високу ставку заробітної плати працівника певної категорії. Однак багато компаній забезпечують матеріальне заохочення своїх співробітників. Близько 61% американських компаній надають грошові виплати або бонуси за виконані завдання за системою Pay for Performance [20, с.10].

При такій системі мотивації праці оплата праці працівника є результатом індивідуальних чи колективних результатів. Таким чином, ця система є найбільш ефективною в даній моделі. Критеріями преміювання є економічні характеристики, характеристики майна, результати праці працівника. Наприклад, в United Airlines з 2000 року розмір бонусів для менеджерів залежить від задоволеності роботою рядових співробітників. Тепер у США хочуть ввести бонуси вчителям залежно від успішності їхніх учнів. За відданість компанії, володіння знаннями та вміннями вручаються спеціальні індивідуальні нагороди. Херох використовує платну систему оплати за ризик. Для того, щоб отримати премії за свою працю, працівники відмовляються від певного відсотка від заробітної плати, але якщо вони працюють ефективно, то отримують суму вдвічі більшу від тієї, від якої вони відмовилися [20, с.10].

Така гнучкість системи оплати праці дозволяє проводити періодичну атестацію працівників, за результатами якої встановлюється рівень оплати праці працівників у наступному періоді. Як правило, заробітна плата підлягає перегляду кожні 3 місяці першого року роботи, а в подальшому - 1-2 рази на рік. Дуже популярно підвищувати заробітну плату співробітникам американських компаній не за рахунок збільшення обсягів виробництва, а за рахунок підвищення кваліфікації працівника або освоєння нових професій. Після такого навчання працівники отримують бали та при досягненні певної кількості балів отримують надбавку до посадового окладу.

Характерною рисою французької моделі мотивації праці є використання різноманітних економічних інструментів, а саме стратегічного планування та стимулювання конкуренції, гнучкої системи оподаткування. Важливим важелем у ринкових відносинах французької моделі є конкуренція, яка безпосередньо впливає на якість і кількість продукції, зниження собівартості продукції та задоволення попиту населення відповідно до його потреб у певних товарах і послугах. Що стосується оплати праці

працівників, то в практиці управління французькими підприємствами простежуються дві тенденції в обчисленні заробітної плати: через її індексацію за показниками вартості життя та через індивідуалізацію винагороди [21].

Індексація (індекси цін на споживчі товари) характерна практично для всіх великих підприємств, а індивідуалізація здійснюється через врахування рівня професійної кваліфікації, якості роботи, врахування внеску працівників у раціоналізацію виробництва та рівень мобільності працівників [22]. Дуже цікавою є методологія французької моделі оцінки праці, яка передбачає бальне оцінювання ефективності праці працівника за шістьма показниками (від 0 до 120 балів): якість роботи, продуктивність праці, професійні знання, виробнича етика, дотримання техніки безпеки та ініціативність. Також передбачено поділ персоналу на 5 категорій: перша – працівники, які набрали від 100 до 120 балів, друга – від 76 до 99 балів, третя – від 52 до 75 і т. д. Перевагою цієї моделі є її сильний мотиваційний ефект і стимулювання ефективності та якості роботи. Модель трудової мотивації у Великобританії характеризується партнерськими відносинами між працівниками та менеджерами на підприємствах. Інструменти цієї моделі:

- участь персоналу в розподілі майнового прибутку та прийнятті рішень на підприємстві,
- система оплати праці здійснюється двома способами залежно від прибутку: грошовою та пайовою (часткова оплата у вигляді акцій).

Таким чином, мотивація праці працівників має три аспекти: основна заробітна плата, оплата від участі в прибутку відповідно до праці та частка вкладеного працівниками капіталу. Ця модель забезпечує зацікавленість працівників у результатах діяльності підприємства та його розвитку, покращує ставлення працівників до праці, стимулює підвищення ефективності та продуктивності праці, налагоджує взаємозв'язки між керівництвом та рівнями обслуговування. Британські компанії також активно

використовують різні системи бонусів для своїх співробітників. У німецькій моделі трудової мотивації центральним об'єктом є людина як особистість зі своїми інтересами, з одного боку, та усвідомленням своєї соціальної відповідальності – з іншого.

У Німеччині ринкова модель соціально орієнтована – держава забезпечує рівні умови для всіх верств населення і не допускає несправедливості щодо менш захищених верств. Німеччина визначає рівень оплати праці за участю держави, профспілок і представників керівництва підприємства. Основним принципом його визначення є справедливість. Загалом рівень оплати праці визначається продуктивністю праці, ступенем складності праці та кваліфікацією працівника. Зі зростанням продуктивності праці та індивідуальних досягнень працівника передбачені преміальні виплати [23].

Практично всі німецькі підприємства надають співробітникам, крім медичного страхування, платне харчування і можливість відвідувати різні курси за інтересами, спортзали, бібліотеки, екскурсії, різні культурні програми та виставки. Основою шведської моделі трудової мотивації є соціальна захищеність працівників. Її соціальна політика спрямована насамперед на зменшення майнової нерівності шляхом перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення держави. З 1950-х років шляхом переговорів шведських профспілок було вирішено укладати колективні договори з урахуванням так званої солідарної заробітної плати, яка базується на принципах: скорочення розриву між мінімальною та максимальною заробітною платою та рівної оплати праці за рівну працю [24].

Аналізуючи ці моделі, зазначимо, що їх спільними рисами є соціальна спрямованість праці через соціальний діалог профспілок, працівників і роботодавців та залежність від результатів праці. Їх ефективність зумовлена унікальними особливостями національної самосвідомості та структури

суспільства. Тож повноцінне впровадження моделі у вітчизняну практику господарювання неможливе через інституційні відмінності та особливості економічних систем. Тому для українських підприємств важливим є застосування ключових моментів розглянутих вище моделей мотивації з подальшим її детальним пристосуванням до поточного стану економічного розвитку та адаптацією до інституційних особливостей національної економіки. Запровадження нової моделі мотивації праці також передбачає наявність відповідного бажання керівництва і залежить від середовища здійснення діяльності та особливостей діяльності конкретного підприємства.

Розглянемо детальніше важливі інструменти мотивації персоналу, які можна адаптувати до українських реалій:

- інструменти американського зразка, що сприяють підвищенню рівня задоволення від праці та якості праці, що допомагає значно економити при виготовленні продукції та дозволяє збільшити обсяг випуску продукції без зниження її якості, а також стимулює інноваційна активність працівників;

- участь у прибутках компанії за англійською моделлю. Це дозволяє значно підвищити зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності, що сприятиме досягненню зростання продуктивності та ефективності праці;

- гнучкість оплати праці японської моделі, яка передбачає випереджаючі темпи зростання продуктивності праці, а не винагороди;

- методологія французької моделі оцінки праці, яка передбачає бальне оцінювання ефективності праці працівника, забезпечення високої мотивації та прозорий механізм нарахування бонусів;

- соціальні гарантії працівників, запозичені зі шведської та німецької моделей, забезпечуватимуть відданість персоналу та соціальну відповідальність.

- інструменти французької моделі мотивації праці, які дозволяють підприємству легше переносити ринкові коливання, що дуже важливо для

українських підприємств, які працюють в нестабільному ринковому середовищі.

Отже, враховуючи світовий досвід мотивації праці та аналіз наукової літератури, ми сформуваємо важливі принципи реалізації ефективної моделі мотивації працівників на основі зарубіжного досвіду:

Залучення всіх працівників до розробки, впровадження та вдосконалення програм оплати праці. Це забезпечить дотримання принципів справедливості та солідарності соціально-трудова відносин. Такий інструмент сприятиме налагодженню соціального діалогу між співробітниками та керівництвом для подальшої співпраці.

Механізм мотивації праці має формувати систему винагород, гідну зусиль працівників. Залучення працівників до процесу розробки програми нагород є важливим для того, щоб переконатися, що вони цінують нагороди та вважають їх гідними зусиль. Менеджери повинні цінувати внесок співробітників і відповідно обирати винагороду. Співробітники, які бачать винагороду як варту зусиль, будуть більш мотивовані наполегливо працювати, щоб заробити їх.

Система винагород чітка та прозора. Керівники повинні чітко визначити, як працівники можуть заробляти винагороду. Коли працівники отримують повне розуміння того, що від них очікується, вони можуть досягти стандартів продуктивності.

Досяжність і прозорість стандартів мотивації праці. Співробітники повинні бачити винагороди такими, якими вони можуть бути досягнуті, щоб вони доклали необхідних зусиль для їх отримання. Крім того, надання співробітникам інформаційної панелі, де вони можуть переглядати свої результати в режимі реального часу, дозволить їм точно оцінювати власну продуктивність і мати реалістичні очікування щодо винагороди.

Визначення базової винагороди на основі об'єктивних даних про результати діяльності. Коли винагороди розподіляються на основі

об'єктивних даних, співробітники з більшою ймовірністю сприймуть цей процес як справедливий, а також мають більше шансів мати конкретне розуміння того, що від них очікують. Це підвищить їх мотивацію для досягнення бажаних результатів.

Справедливість системи мотивації праці за переконаннями працівників. Коли працівники вважають систему винагороди справедливою, вони будуть брати участь у спробах отримати винагороду. Винагороди слід розподіляти послідовно відповідно до заздалегідь визначеної політики. Адже відомо, що найбільшим демотиватором є відчуття несправедливості. Крім того, це суб'єктивна категорія, тому важливо оцінити рівень справедливості з боку персоналу.

Чіткий механізм взаємозв'язку між продуктивністю праці працівників і винагородою. Відповідно до цього принципу мають застосовуватися прогресивні системи відрядної оплати праці та премії за результати роботи. Крім того, такі розрахунки мають бути відкритими для працівників через цифрові інструменти. Мотивація повинна враховувати не тільки великі досягнення та результати, а й другорядні. Адже працівник може вважати великі результати недосяжними з об'єктивних чи суб'єктивних причин і не буде вдосконалювати свої професійні якості. Дотримання цього принципу забезпечить прогрес підприємства, збереження талантів і необхідних функціональних підрозділів.

Командна робота повинна бути мотивованою, оскільки така робота зазвичай дає синергетичний ефект. Винагороди, отримані від роботи в команді, повинні бути включені в стратегію компанії. Крім того, ресурси, виділені на винагороду команди, мають бути значними. Це може мати значний вплив на співпрацю та згуртованість співробітників компанії.

Надання негайної винагороди за результатами. Є часова складова винагороди. Чим довша затримка надання винагороди після досягнення працівника, тим менше вона впливає на формування подальшої поведінки.

Винагорода за поведінку, яка відповідає стандартам ефективності, повинна бути негайною.

Індивідуалізація мотивації праці. Тобто оплата праці працівників має відповідати їхнім потребам і запитам. Основним елементом цього принципу є розуміння потреб працівників. Слід зазначити, що винагорода, яку бажає кожен працівник, не обов'язково є винагородою з найбільшим мотиваційним впливом. Таким чином, дослідження показало, що більшість працівників віддають перевагу грошовій винагороді; однак багато співробітників будуть працювати краще, шукаючи негрошові винагороди подібної вартості. Керівники, які прагнуть отримати найбільший ефект від своїх програм винагороди, повинні включати як грошові, так і негрошові винагороди за продуктивність.

Поєднання матеріальної та моральної систем мотивації праці. Системи винагороди, які включають комбінацію грошових і негрошових винагород, а також соціальні винагороди (такі як визнання та похвала), мають найбільший вплив на ефективність роботи співробітників. Виплата грошових премій в поодиноких випадках може максимізувати їх ефект, оскільки гроші мотивують лише тоді, коли це значна сума.

Коли така поведінка стане звичкою, винагороди слід розподіляти на основі змінного співвідношення або графіка інтервалів змін. Коефіцієнти зміни та графіки змінних інтервалів підкріплення призводять до найбільш значних змін у поведінці, коли поведінка стає звичною. Ця зміна поведінки також більш стійка до ослаблення. Таким чином, один із цих графіків прибутку повинен диктувати розподіл винагороди після звички.

Не розкривайте грошову вартість негрошових матеріальних винагород. Співробітники, які не знають точного грошового значення негрошових винагород, є більш мотивованими. Адже працівники сприймають цю форму мотивації як цінність або моральне задоволення.

Використання довгострокових програм мотивації праці. Довгострокові програми винагороди найбільше впливають на ефективність роботи співробітників і найбільш ефективно сприяють досягненню цілей компанії.

Збалансування програми конкурентоспроможності співробітників з неконкурентними програмами. Конкурентні програми заохочення настільки ж ефективні, як і неконкурентні програми підвищення продуктивності. Ефективна стратегія винагороди повинна включати і те, і інше.

Нагорода як невід'ємна частина компанії. Винагорода є неоціненною для узгодження поведінки працівників із бізнес-стратегією організації. Ви повинні переконатися, що винагороджена поведінка відповідає стандартам, цілям і стратегії компанії.

Адаптивність і динамічний розвиток форм трудової мотивації. Коли винагорода часто змінюється, співробітники будуть більше здивовані, а процес буде веселішим. Коли співробітники працюють в очікуванні нової винагороди, вони докладатимуть більше зусиль для її досягнення.

Прогнозування кар'єрного росту та визнання співробітників як постійний розвиток. Реалізація цих принципів взаємозв'язку та взаємодії в практиці вітчизняних підприємств дозволить підприємствам якнайкраще налагодити систему мотивації працівників, а отже, досягти поставлених цілей на основі ефективного використання персоналу.

Таким чином, аналіз мотиваційних моделей у світовій практиці та новітніх інструментів мотивації праці сприяє пошуку оптимальних методів і механізмів їх застосування в практиці українських підприємств.

Висновки до розділу 1

Залежно від організації та її мети, стимулювання праці персоналу може бути доцільним для підвищення продуктивності та досягнення бізнес-цілей. Сутність стимулювання полягає в тому, щоб мотивувати працівників виконувати свої обов'язки та досягати встановлених цілей.

Основними функціями стимулювання праці персоналу є: збільшення мотивації працівників до досягнення більших результатів; підвищення ефективності та продуктивності праці; збільшення задоволеності працівників від своєї роботи та організації в цілому; збільшення лояльності працівників до організації та зниження показників текучості кадрів.

Для досягнення цих функцій, організації можуть застосовувати різноманітні методи стимулювання, такі як фінансові та нематеріальні заохочення, можливості професійного розвитку та кар'єрного зросту, підтримка балансу між роботою та особистим життям, а також встановлення чітких та реалістичних цілей.

Сучасні методи стимулювання праці орієнтовані на підвищення мотивації працівників і забезпечення високої продуктивності роботи. До таких методів відносяться: використання системи винагород і стимулів, організація командної роботи, впровадження системи керування якістю, навчання та розвиток працівників, встановлення системи мотиваційних премій, участь працівників у прийнятті управлінських рішень, забезпечення комфортних умов праці та інше. Успішне застосування сучасних методів стимулювання праці дозволяє досягати високої ефективності бізнесу та задовольняти потреби як компанії, так і працівників.

Отже, нові соціальні виклики вимагають вдосконалення механізму мотивації праці на вітчизняних підприємствах, змінюючи підходи до її втілення та підлаштовуючись до сучасних особливостей. Для формування ефективної моделі мотивації праці слід проаналізувати зарубіжний досвід застосування інструментів, оцінити їх дієвість та ефективність. Виділено такі дієві інструменти мотивації праці з зарубіжної практики: мотивація інноваційної активності через оцінку результатів працівників; залучення працівників до управління, стратегічне планування та розподіл прибутку підприємств, гнучкість і соціальна орієнтованість оплати праці, використання бальної та рейтингової оцінок ефективності праці робітників, стимулювання

конкуренції та командної роботи працівників. Використання дієвих інструментів зарубіжного досвіду мотивації праці на підприємствах України за умов системності та комплексності призведе до економічного зростання на підприємствах і соціального розвитку країни.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ СТИМУЛЮВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК (МОНОБАНК)»)

2.1 Загальна характеристика діяльності АТ «Універсал Банк» (Монобанк)

Монобанк – цифровий банк, створений в Україні в 2017 році. Основна ідея MonoМонобанк – забезпечити максимальну зручність і швидкість роботи клієнтів за допомогою цифрових технологій.

Основними характеристиками діяльності MonoМонобанк є:

- Платформа цифрового банкінгу: Монобанк не має власної мережі відділень і банкоматів. Натомість він пропонує онлайн-банкінг і мобільний додаток для фінансових операцій.

- Фінансові продукти: Монобанк пропонує різні фінансові продукти, такі як депозити, кредитні картки та кредити.

- Цифровий інтерфейс: Монобанк зосереджується на використанні інноваційних технологій і приємного дизайну, щоб забезпечити просте та зручне використання його послуг.

- Розвиток фінтех-екосистеми: Монобанк активно співпрацює з іншими фінтех-компаніями та стартапами для розширення своєї фінтех-екосистеми та впровадження нових технологій.

- Підтримка клієнтів: Монобанк пропонує цілодобову онлайн-підтримку та розробляє систему самообслуговування, яка дозволяє клієнтам швидко та зручно отримувати відповіді на свої запитання.

Монобанк – перший банк в Україні, який працює без відділень. Щоб оформити картку, достатньо сфотографувати паспорт, ввести дані та вибрати один із варіантів отримання: забрати в пункті видачі або замовити доставку [25, с.136]. Більшість засновує нову фінтех-компанію «Fintech Vand» у 2016 році. А вже у 2017 році перед громадськістю постає спільний проект Universal Bank і Fintech Vand – Монобанк. Монобанк був запущений у

листопаді 2017 року. Через 12 місяців команда констатувала, що банк уже випустив понад 600 тисяч карток [26, с.794]. А вже в липні 2019 року команда повідомила, що кількість клієнтів Monobank пододала позначку в 1 100 000 клієнтів. Цікаво, що такий успіх став можливим завдяки наявності сильного гравця на ринку – ПриватБанку, який, здавалося б, давно закритий усі питання у світі онлайн-банкінгу в Україні і є гігантом, якому не конкурувати. Іншими словами, Monobank за 12 місяців зумів зібрати цілу армію шанувальників на висококонкурентному ринку, де більша частина належить одному гравцеві. Крім того, за словами творців, основним каналом залучення нових клієнтів, а саме майже 80%, є органічний, тобто «сарафанне радіо». Сьогодні Monobank може похвалитися безпрецедентним зростанням для ринку банківських послуг, до того ж з мінімальними витратами на просування [27, с.334].

А взагалі, якщо детально проаналізувати дії Fintech Band, складається враження, що і розробка продукту, і запуск відбулися «за інструкцією» чи, якщо хочете, «за підручником». Тому підприємцям і маркетологам точно є чому повчитися з цієї історії. Розглянемо детальніше банківські послуги, які Monobank пропонує своїм клієнтам і яким завдячує своїм успіхом. «Банка» — новий накопичувальний сервіс від monobank, аналогів якому за функціоналом начебто немає. Такого розмаїття інструментів поповнення поки немає в жодного банку[28].

«Чорна картка» - Прості перекази, оплата комунальних послуг, виписка з функціоналу, налаштування картки - тепер у вас в кишені! «Платинова картка» - картка рангу Mastercard World Elite та VISA Infinite, для великих привілеїв і без будь-яких обмежень. «IRON card» - Престижна карта підкреслює статус власника. Це найвищий рівень догляду, безпеки та конфіденційності.

«Біла картка» - на ній відсутній кредитний ліміт, тому ідеально підходить для отримання зарплати або виплат ФОП.

«Дитяча картка» - картка для клієнтів від 6 до 16 років. Включає батьківський контроль, а також нову тему програми.

«Розстрочка» - оформляється в магазинах-партнерах, або за зарахування коштів на картку клієнта. Мобільний банк monobank у серпні вийшов на третє місце за кількістю банківських карток, повідомляє НБУ. Про це повідомив співзасновник monobank Олег Гороховський [92, с.225].

Трійку банків із найбільшою кількістю активних карток складають: ПриватБанк, Ощадбанк та Універсал Банк (у цього Monobank кілька десятків тисяч власних карток, переважна більшість – картки monobank).

Зараз у monobank 6,75 млн клієнтів, а на початок 2022 року їх було рівно 5 млн.

В основі бізнес-моделі лежить заробіток на різниці ставок по депозитах і кредитах, а також на комісіях. За перше півріччя 2020 року відсотки за кредитами фізичних осіб принесли monobank 1,6 млрд грн. За січень-червень на розрахунково-касовому обслуговуванні вдалося заробити 1,3 мільярда гривень. Приблизно 40% усіх доходів було витрачено на погашення адміністративних витрат, у тому числі на заробітну плату працівникам. 18% - на виплату відсотків за депозитами та 6% на деформацію кредитних резервів. Пандемія коштувала monobank 123 млн грн. У цифру входять доходи, недоотримані в першому півріччі 2020 року через запровадження державою кредитних канікул.

Вивчення та аналіз існуючого Monobank дав змогу зосередитися на трьох змінних: прихильність до інновацій (психографічний принцип), вік (демографічний принцип), також необхідно виділити дуже важливі для банківського сектору групи клієнтів – фізичні особи та юридичні особи.

Наступним кроком у процесі сегментації цільового ринку для організації є визначення шкали вимірювання для кожної з перерахованих вище змінних. У процесі шкалювання кожній змінній було присвоєно наступне: 1. Прихильність до інновацій: проти – не підлягає використанню

інновацій; не проти – ставиться до інновацій нейтрально; плюси – клієнту потрібні інновації для задоволення потреб. 2. Вік: молоді - від 18 до 28 років; середній вік – від 29 до 38 років; вище середнього - 39-48 років; похилого віку - 49 років і старше 3. Група клієнтів: фізичні особи; юридичні особи[30].

Процес прийняття рішення здійснюється в два етапи. На першому етапі збирається попередня інформація по всіх сегментах ринку, і в результаті їх аналізу вибираються сегменти, найбільш привабливі для організації. На другому етапі прийняття рішення за вибраними вище частинами формується детальна інформація наступного змісту: очікуваний обсяг продажів; прогнозований прибуток; гострота конкуренції; вимоги до спеціалізації виробництва та каналів збуту

1) Прихильність до інновацій - не проти, за; Банк є головним новатором українського банківського ринку. Намагатися взаємодіяти з клієнтами, які вороже сприймають інновації, нераціонально.

2) Вік - від 18 до 28 років; середній вік - від 29 до 38 років; вище середнього - 39-48 років; Серед потенційних клієнтів Monobank немає чіткого вікового обмеження для клієнта, але, виходячи з психографічного портрету середньостатистичної людини за 48 років, перейти від консервативного Monobank до Інтернет-банкінгу без відділень буває дуже складно;

3) Група споживачів - фізичні особи; Банк спеціалізується на обслуговуванні саме фізичних осіб, за винятком послуг для ФОП, які були запроваджені в Monobank у 2020 році, але це залежить від того, чи вважається ФОП юридичною особою в правовому полі.

Таким чином, Monobank – цифровий банк, який забезпечує максимальну зручність і швидкість роботи клієнтів за допомогою цифрових технологій.

2.2 Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності АТ «Універсал Банк» (Монобанк)

У змісті праці персоналу українських підприємств, на відміну від розвинених країн ринкової економіки, в останні роки спостерігаються тенденції та явища протилежного характеру, насамперед деінтелектуалізація праці, підвищення у частці важкої фізичної праці, недооцінки знань і творчості в трудовому процесі, відбулося скорочення попиту на ринку праці на висококваліфікованих спеціалістів і зростання попиту на некваліфіковану працю, спостерігається інтелектуальна еміграція, що тягне за собою втрати людського капіталу, що унеможливорює подальше створення конкурентних переваг [31]. Іншими словами, в Україні «праця в широкому її розумінні залишилася осторонь ринкових перетворень». Така ситуація суперечить стратегічним пріоритетам держави в умовах активізації глобальних процесів та загострення міжнародної конкуренції [32].

Основним завданням управління персоналом є забезпечення успішної діяльності АТ «Універсал Банк», що передбачає системне вирішення комплексу проблем, пов'язаних з пошуком, відбором, наймом, навчанням, оцінкою та стимулюванням працівників.

Банк достатньо забезпечений кваліфікованими банківськими кадрами, діє постійна система навчання для просування по службі, кар'єрного росту та формування кадрового резерву.

Корпоративне управління є ефективним та організованим з урахуванням розміру, особливостей діяльності АТ «Універсал Банк», характеру та обсягу банківських та інших фінансових послуг, профілю ризику, системної важливості та діяльності банківської групи, яка входить АТ «Універсал Банк», відповідно до вимог законодавства, рекомендацій Національного Монобанку України та Базельських принципів корпоративного управління.

Відповідно до аналізу звітності ВАТ «Універсал Банк», представленої на офіційному сайті <https://www.universalbank.com.ua/> [33], чисельність персоналу характеризується даними табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка показників чисельності та витрати на утримання персоналу
АТ «Універсал Банк»

Показники	2018 р.	2019 р.	2020	Відхилення до 2018р, (+,-)	Відхилення, до 2018р, %
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	853	1128	1487	634	+74,3
Середній вік співробітників Монобанку, років	31-35	31-35	30-32	-	-
Прийнято нових працівників протягом р., осіб	375	220	348	-27	7,2
Вибуло працівників протягом р., осіб	182	453	240	+58	31,6
Витрати на утримання персоналу, тис.грн.	201564	324045	473533	+271969	+135
Фонд оплати праці, тис. грн.	172072	261 779,12	388371	+89 707,12	+52,1

[34]

Слід зазначити, що чисельність працівників, які працюють за сумісництвом (день, тиждень), та середньооблікова чисельність позаштатних працівників і осіб, які працюють за сумісництвом, незначна.

Фонд оплати праці за 2019 рік порівняно з минулим роком зріс на 52,1%, що становить 89 707,12 тис. грн., а за 2020 рік -48,3%, що становить 126 571 тис. грн.

Облік витрат на утримання персоналу АТ «Універсал Банк» ведеться на рахунках:

- основна та додаткова заробітна плата
- внески, збори на загальнообов'язкове державне пенсійне та соціальне страхування

матеріальна допомога та інші соціальні виплати

- витрати на премії, навчання;
- витрати на спецодяг та інші засоби захисту працівників
- інші витрати на персонал.

Більшість співробітників АТ «Універсал Банк» мають вищу освіту (рис. 2.1), що відповідає профілю займаної посади.



Рис. 2.1 Структура персоналу АТ «Універсал Банк» за освітою

Для забезпечення належного рівня професіоналізму персоналу запроваджено різноманітні професійні навчання, тренінги, вебінари, електронні курси, тестові збори. З усіма категоріями працівників філії запроваджено програму адаптації та наставництва, що дозволяє максимально швидко та ефективно залучати нових співробітників до обслуговування клієнтів.

В АТ «Універсал Банк» також діють різні форми матеріального та нематеріального стимулювання, зокрема, сформована належна корпоративна культура; запроваджено програму медичного страхування; Співробітники Monobank беруть участь у міжнародних навчальних програмах, які проводить материнський банк в Афінах; прийнято програму навчання менеджменту та лідерства для керівників середньої та вищої ланки (спільно з Гарвардською школою бізнесу); статті про кращих співробітників публікуються в щомісячній газеті Monobank «UniversalTimes».

З метою підвищення ефективності діяльності, а також у зв'язку з успішною реалізацією проекту Monobank|UniversalBank у 2019 році було проведено реформування відділення банку шляхом закриття 12 відділень. Станом на 01.01.2020 в Україні працює 14 відділень та Операційний центр. Основним пріоритетом у роботі відділень є якісне та швидке обслуговування клієнтів, скорочення часу проведення банківських операцій, автоматизація надання послуг. Крім технологічного оснащення, важливу роль у продажах відіграє професіоналізм. і командна робота співробітників[35].

В умовах цифровізації персонал стає однією з ключових складових успішної роботи АТ «Універсал Банк». В умовах високої конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та високої загрози з його боку ефективність діяльності банку безпосередньо залежить від знань, умінь і навичок його працівників. На початку кожного року, виходячи з потреб Monobank, формується програма навчання персоналу для підвищення кваліфікації на поточний рік. Програма навчання базується на Стратегії Monobank, вимогах НБУ, результатах оцінки персоналу, а також враховує нові тенденції на ринку.

Відповідно до Звіту про оцінку корпоративного управління в АТ «Універсал Банк» за 2020 рік було проведено оцінку діяльності та дотримання вимог законодавства Наглядової ради Monobank в цілому, комітетів, утворених Наглядовою радою, Голови та членів Наглядової ради кожен окремо, Правління Monobank в цілому, Голова, її заступники та члени Правління окремо, підрозділи контролю, керівники підрозділів контролю кожен окремо, головний бухгалтер та його заступник[35]. Слід відзначити високий професійний рівень та компетентність членів Наглядової ради, членів комітетів Наглядової ради, керівників департаментів тощо. У звіті також наголошується, що «Відповідність усіх керівників Monobank кваліфікаційним вимогам Закону про банки та нормативно-правових актів Національного монобанку України забезпечується, і таке дотримання контролюється на постійній основі» [35].

У теорії і практиці існує багато підходів і методів управління персоналом. Одним із підходів, який особливо популярний в управлінні персоналом, є компетентнісний підхід, який дозволяє цілеспрямовано будувати систему управління, усі етапи та процедури кадрової роботи.

Компетентнісний підхід до управління персоналом – це інструмент, який дозволяє відповісти на питання про те, як в умовах постійної зміни середовища, а саме дефіциту трудових ресурсів, зростання залежності від кваліфікації персоналу, не тільки зберегти досягнутий рівень ефективності роботи, але й розвивати його далі. У певному сенсі компетентнісний підхід можна вважати основою розробки системи досягнення спільних бізнес-цілей та управління персоналом [36].

Однією з основних цілей компетентнісного підходу в рамках управління персоналом АТ «Універсал Банк» є використання компетенцій персоналу в процесі оцінки компетенцій персоналу. З точки зору компетентнісного підходу, оцінка персоналу відбувається з уточненням і врахуванням багатьох факторів. Таким чином, компетентнісний підхід дозволяє врахувати не тільки економічний ефект оцінки персоналу – підвищення фінансових показників діяльності, а й

психологічний ефект – моделювання особливостей трудової поведінки, підвищення задоволеності керівництва результатами праці та персонал [1, с.207].

Для ефективного управління діяльністю АТ «Універсал Банк» в рамках компетентнісного підходу важливо розуміти, по-перше, які компетенції персоналу є ключовими для успішного виконання ними своїх функцій; по-друге, наскільки відповідним може бути певний набір компетенцій у майбутньому. Мова йде про те, що з розвитком діяльності Monobank та заощаджень загалом мають уточнюватися та модифікуватися й вимоги до персоналу.

Таким чином, можна сказати, що на сьогоднішній день сформувалися два підходи у вивченні компетентностей: особистісний і функціональний. Персональний підхід описує, як, за допомогою яких ресурсів і які люди можуть ефективно виконувати роботу. Функціональний підхід визначає, що, на якому рівні і з якою якістю повинен робити працівник, не враховуючи, як буде досягнутий результат. До компетенцій належать параметри особистості (мотиви, риси характеру, здібності тощо), які виявляються у професійній поведінці. Наприклад, комунікативні здібності керівника, що виявляються в тому, як він впливає на підлеглих, створює колектив. Тому опис окремих компетенцій здійснюється функціонально.

Мотивація та стимулювання праці є ключовими факторами ефективного управління та інновацій будь-якої компанії, в тому числі і monobank. Основною метою мотивації є підвищення продуктивності праці співробітників, поліпшення якості продукту і підвищення прибутковості компанії в цілому.

Одним із найефективніших способів мотивації співробітників є надання їм можливості відчутти відповідальність за свою роботу та досягнуті результати. Наприклад, мононобанк може запровадити систему бонусів при досягненні певних цілей, таких як збільшення кількості клієнтів, підвищення задоволеності клієнтів або зниження витрат.

Крім того, співробітники можуть бути залучені до процесу прийняття рішень, особливо в сферах, які впливають на їх роботу. Це може підвищити їх мотивацію та відповідальність за успіх компанії.

Одним із інших ефективних способів мотивації співробітників є надання можливостей для професійного розвитку та зростання. Наприклад, монобанк може запровадити програму навчання та розвитку, яка дозволить співробітникам отримати нові знання та навички, які допоможуть їм просуватися кар'єрними сходами.

Крім того, ви можете використовувати інноваційні технології та процеси в роботі компанії, що дозволяє більш ефективно та продуктивно працювати.

Таким чином, управління персоналом забезпечує успішну діяльність АТ «Універсал Банк», що передбачає системне вирішення комплексу проблем, пов'язаних з пошуком, відбором, наймом, навчанням, оцінкою та стимулюванням працівників.

2.3 Нематеріальне стимулювання праці як інструмент посилення кадрової безпеки на АТ «Універсал банк» (Монобанк)

Нематеріальне стимулювання – це процес спонукання персоналу до високопродуктивної праці за допомогою методів зовнішнього впливу, які не передбачають грошового заохочення в готівковій або безготівковій формі. Саме відсутність грошового стимулювання відрізняє нематеріальне стимулювання від матеріального. Слід зазначити, що нематеріальне стимулювання повинно сприяти підвищенню професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, реалізації трудового потенціалу персоналу, підвищенню його соціального статусу, задоволеності працею, формуванню почуття причетності до підприємства. Як наслідок, така система нематеріального заохочення сприяє підвищенню лояльності персоналу до компанії, а отже, посиленню кадрової безпеки.

Серед методів нематеріального стимулювання, які застосовує АТ «Універсал банк» (Монобанк), слід виділити заохочення морально-психологічного, соціально-статутного, дисциплінарного, організаційного, професійно-кваліфікаційного, компенсаційного характеру. За походженням усі наведені групи методів нематеріального стимулювання праці можна поділити на економічні та неекономічні. Способи економічного походження потребують досить великих обсягів цільового фінансування від підприємств. Використання методів неекономічного походження потребує лише витрат на організацію їх впровадження. Такі витрати не стосуються конкретних працівників і не є цільовими. Крім того, методи нематеріального стимулювання, виділені за характером впливу на свідомість персоналу, можна класифікувати за обсягом інвестицій, виділивши бюджетні та малобюджетні методи. Методи нематеріального стимулювання праці АТ «Універсал банк» (Монобанк) наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Методи нематеріального стимулювання праці АТ «Універсал банк»
(Монобанк)

За походженням	За характером впливу на свідомість працівника		За обсягами інвестицій
	групи методів	Характеристика	
Економічного походження	Професійно - кваліфікаційного характеру	Методи, спрямовані на забезпечення професійного розвитку персоналу за кошти підприємства. Застосування цих методів сприяє розвитку трудового	Бюджетні (вимагають від підприємства значних інвестицій та

		потенціалу та формуванню постійного кадрового складу.	адресних витрат
	Компенсаційного характеру	Із застосуванням цих методів підприємство фінансує надання соціального пакета працівникам або компенсує його вартість після отримання працівником визначеного в колективному договорі переліку послуг.	
	Організаційного характеру	Методи спрямовані на розвиток корпоративної культури суб'єктів господарювання та організаційної причетності персоналу, а також на поліпшення умов та організації праці.	
Неекономічного походження	Соціально-господарського	Призначення цієї групи методів полягає	Малобюджетні

	характеру	у сприянні кар'єрному зростанню персоналу та підвищенні престижності посад, професій. Методи спрямовані на сприяння суспільному визнанню працівників, формування нормального моральнопсихологічного клімату в колективі, психологічну підтримку працівників.	(вимагають лише витрат на організацію нематеріального стимулювання)
	Моральнопсихологічного характеру	Методи спрямовані на сприяння суспільному визнанню працівників, формування нормального моральнопсихологічного клімату в колективі, психологічну підтримку працівників.	
	Дисциплінарного характеру	Методи полягають у стимулюванні вільним робочим часом,	

		наданні додаткових відпусток, можливості працювати за гнучким графіком або дистанційно.	
--	--	---	--

Методи нематеріального стимулювання за характером впливу на свідомість працівників та рівень кадрової безпеки наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Методи нематеріального стимулювання та характеристика їх впливу на рівень кадрової безпеки АТ «Універсал банк» (Монобанк)

Група методів за характером впливу на свідомість працівників	Перелік методів	Характеристика впливу на рівень кадрової безпеки
Професійно-кваліфікаційні	Безкоштовні тренінги, майстер-класи, навчання, підвищення кваліфікації, стажування, вебінари	Методи сприяють формуванню постійного кадрового складу, зниженню плинності кадрів, як наслідок, зниженню ризиків витоку інформації, шахрайств з боку нових працівників.
	Творчі відрядження	
	Коучинг	
	Тімбілдинг	
Компенсаційні	Безкоштовні медогляди, лікування	У працівників формується відчуття причетності до підприємства, вдячності за турботу підприємства про персонал.
	Часткова чи повна компенсація витрат на відпочинок	
	Відшкодування	

	витрат на спортивну підготовку, тренування	Працівники відчують себе потрібними підприємству, отже, зростає їх лояльність до підприємства. Як наслідок, рівень кадрової безпеки зростає.
	Безкоштовне харчування	
	Компенсація витрат на транспорт, зв'язок, користування житлом	
Організаційні	Створення комфортних умов праці	
	Розвиток корпоративної культури	
	Гуманізація праці	
	Сучасне обладнання робочих місць	
	Удосконалення організації праці	
Соціально-статусні	Планування та сприяння розвитку кар'єри	Методи сприяють підвищенню соціального статусу персоналу, зростанню задоволеності працею та кар'єрним зростанням, отже, зниженню ризиків здійснення неправомірних дій персоналом підприємства.
	Ротація кадрів	
	Підвищення престижності окремих посад і професій	
	Розвиток соціальної інфраструктури (дитячі садки, кімнати	

	відпочинку, лікувальні, спортивні заклади, перукарні)	
	Надання цікавих завдань	
	Підвищення відповідальності персоналу за результати праці	
	Участь персоналу в прийнятті рішень	
	Суспільне визнання працівників	
Морально-психологічні	Розміщення інформації про кращих працівників у корпоративній пресі, на дошках пошани	Методи дають змогу на належному рівні підтримувати лояльність персоналу до підприємства й дають співробітникам вагомі підстави для дотримання професійної етики та протидії шахрайствам і протиправним діям з боку конкурентів та колег.
	Нагородження кращих працівників грамотами, дипломами, пам'ятними знаками	
	Проведення змагань, конкурсів «Кращі у професії»	
	Сприяння формуванню нормального морально-	

	психологічного клімату в колективі	
	Проведення тренінгів з уникнення конфліктогенів	
	Психологічне консультування персоналу з особистих питань	
	Виготовлення корпоративних буклетів, символіки з портретами кращих працівників	
Дисциплінарні	Стимулювання вільним часом (надання відгулів, додаткових відпусток, поділ основної відпустки)	Використання цих методів створює у правників відчуття свободи, незалежності від організаційних обмежень, часових рамок. Це сприяє їх тривалій зайнятості на підприємстві та формуванню стабільного кадрового складу
	Гнучкий графік роботи	
	Можливість дистанційної роботи	
	Можливість працювати неповний робочий день, тиждень	
	Можливість виконання особистих проектів в робочий час	
	Коворкінг	

Слід зазначити, що жоден із методів нематеріальної мотивації не передбачає грошової виплати працівникам, однак працівники у разі використання методів економічного походження можуть безкоштовно навчатися, підвищувати кваліфікацію, отримувати медичні послуги, компенсацію за зв'язок, витрати на транспорт, житло. Методи неекономічного походження соціально-статусного, морально-психологічного та дисциплінарного характеру майже не потребують витрат, тому особливо актуальні в умовах кризи. Безсумнівно, що в сучасних економічних реаліях нематеріальну мотивацію необхідно розглядати в контексті інструменту посилення безпеки персоналу, оскільки результатом, який досягається за допомогою нематеріальної мотивації, є підвищення рівня лояльності та зацікавленості працівників, які працюють на підприємстві. Підвищення лояльності персоналу до підприємства має гендерні особливості.

Кар'єрний ріст займає перше місце в системі нематеріального стимулювання чоловіків, але останнє у складі пріоритету нематеріального стимулювання жінок. Методи економічного характеру є бюджетними, а велика різноманітність методів неекономічного характеру може призвести до втрати ефекту від їх застосування, тому доцільно розробити рекомендації щодо використання методів нематеріального стимулювання для персоналу в контексті посилення кадрової безпеки, серед яких виділяються:

- 1) здійснення попередньої оцінки стану нематеріального стимулювання персоналу;
- 2) визначення переліку стимулюючих факторів, що мають істотний вплив на рівень кадрової безпеки;
- 3) проведення анкетування працівників з метою визначення пріоритетних методів їх нематеріального стимулювання;
- 4) вибір кількох найбільш доцільних методів із кожної групи методів;

5) перевірка порівняння, узгодженості методів організаційного, професійно-кваліфікаційного, соціально-статутного, морально-психологічного, компенсаційного та дисциплінарного характеру;

6) розрахунок кошторису витрат, необхідних для впровадження методів нематеріального стимулювання персоналу;

7) оцінка ефективності впливу застосовуваних методів нематеріального стимулювання на рівень кадрової забезпеченості.

Нематеріальне стимулювання праці є важливим інструментом забезпечення безпеки персоналу в MonoMonobank. Це означає, що поряд з матеріальною мотивацією (зарплата, бонуси, премії) компанія використовує й інші методи підтримки та утримання своїх співробітників.

Одним із найважливіших інструментів нематеріального стимулювання праці є можливість розвитку працівників. Коли працівник відчуває, що він може розвиватися в компанії, він відчувається більш задоволеним своєю роботою і менш схильний шукати роботу деінде. Monobank може запропонувати своїм співробітникам навчання та навчання, щоб вони могли отримати нові знання та навички. Крім того, компанія може підтримувати своїх співробітників у професійному розвитку, наприклад, надаючи їм можливість відвідувати конференції, семінари та інші заходи.

Ще один важливий інструмент – визнання. Коли працівники відчувають, що їхні досягнення та роботу цінують, вони відчуваються більш задоволеними своєю роботою й менш схильні шукати роботу в іншому місці. Monobank може використовувати різні способи визнання, такі як подяки, нагороди, привітання, щоб показати своїм співробітникам, що їхні зусилля дійсно цінуються.

Таким чином, нематеріальне стимулювання повинно сприяти підвищенню професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, реалізації трудового потенціалу персоналу, підвищенню його соціального статусу, задоволеності працею, формуванню почуття причетності до Монобанку.

Висновки до розділу 2

Таким чином, Монобанк – це український банк, який був заснований у 2017 році. За короткий період часу Монобанк здобув популярність серед клієнтів завдяки своїй інноваційності та зручності використання банківських послуг.

Основні характеристики діяльності МоноМонобанку в Україні на сьогоднішній день можна описати таким чином: інтернет-банкінг, мінімальні вимоги до клієнтів, привабливі умови вкладів, широкий вибір платіжних карт, сучасні технології.

Мотивація та стимулювання праці є ключовими факторами ефективного управління та інноваційної діяльності на будь-якому підприємстві, включаючи Монобанк. Для досягнення успіху в цих областях необхідно створити систему мотивації, яка відповідає потребам та очікуванням співробітників та сприяє їхній продуктивності та задоволеності роботою.

Одним з ключових елементів мотиваційної системи є визнання та винагорода за досягнення цілей та результативності. Монобанк може реалізувати це, наприклад, шляхом створення програми преміювання, яка сприяє досягненню конкретних цілей та завдань. Крім того, важливо забезпечити можливості для розвитку та кар'єрного зростання співробітників, що може бути досягнуто шляхом надання навчальних та тренінгових програм, можливостей для участі в проектах та інших ініціативах.

Окрім прямих матеріальних стимулів, ~~важливо враховувати також~~ Монобанк враховує соціальні та психологічні фактори, які впливають на мотивацію працівників. Наприклад, підтримка співробітників у складних ситуаціях, можливість взаємодії та обміну думками з колегами, створення командного духу та підтримка корпоративної культури можуть значно підвищити мотивацію та продуктивність роботи.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ПО УДОСКОНАЛЕННЮ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» (МОНОБАНК))

3.1 Проблеми мотивації та стимулювання працівників на «Універсал банк» (Монобанк)

Проведений аналіз, дозволив виявити проблеми мотивації та стимулювання працівників на підприємстві «Універсал банк» (Монобанк): 1) недостатній рівень заробітної плати, 2) недостатність перспективи кар'єрного зросту; 3) недостатність визнання; 4) недостатність розвитку. Таким чином, високий рівень вмотивованості персоналу Монобанку може бути досягнутий лише за умови комплексного використання різних методів та форм мотивації, їх збалансованого поєднання з врахуванням потреб працівників та цілей діяльності Монобанку.

В сучасних концептуальних підходах ефективність розглядається в різних аспектах: економічному, комерційному, бюджетному, технічному, соціальному (у вузькому сенсі), політичному, адміністративному, організаційному, етичному, екологічному тощо. У системах управління ефективність видається не тільки як наслідок рішень і дій, а й як конфігурація (стан) системи, межа між сукупністю станів, операція щодо забезпечення необхідного виходу продукції (послуг) при мінімумі витрат, властивість капітальних вкладень, здатність ресурсів економити працю, спосіб використання ресурсів, якість економічних відносин, успішність розвитку суспільства, результат взаємодії компонентів управління.

Ефективним може вважатися як єдиний оптимальний результат, так і безліч можливих станів стійкої рівноваги. Інтерпретація ефективності неоднозначна і в системі ефективності використання персоналу в Монобанк. В американському прожект-менеджменті розрізняють два поняття ефективності: «efficiency» і «effectiveness». Ефективність як efficiency

висловлює вигідність або прибутковість проекту для невеликої групи осіб, які мають статус-кво. Вона характеризує те, як виконати що-небудь з мінімальними зусиллями при мінімальних витратах часу і фінансів.

Ефективність як дієвість – це ефективність способу вирішення будь-якої проблеми. Виражає доцільність або корисність робити щось для всіх. Ці відмінності в оцінках діяльності відображаються і на системі ефективності використання персоналу банківських установ. Мотивація банківських працівників полягає у створенні комфортних умов для ефективної роботи в банку, впровадженні передових форм і методів управління, забезпеченні працівників інформацією про те, що відбувається в банку з метою збільшення їх внеску в результати діяльності установи.

На основі аналізу літературних джерел [38; 39; 40; 41] сформулюємо правила ефективної мотивації працівників банківської сфери: «мотивація тоді приносить результати, коли підлеглі відчувають визнання свого внеску в результати праці, мають відповідний статус»; несподівані, непередбачувані та нерегулярні стимули мотивують краще, ніж прогнозовано, коли вони практично стають постійною частиною заробітної плати; позитивне заохочення ефективніше негативного; винагорода повинна бути негайною, що виражається в миттєвій і справедливій реакції на дії співробітників. В даний час методологія визначення результатів і створення механізмів визначення грошової винагороди називається системою мотивації на основі КРІ (скорочення від англ. Key Performance Indicator) – ключового показника ефективності.

Мотивація (грошове заохочення) персоналу за КПІ, на відміну від посадового окладу (посадового окладу), орієнтована на досягнення довгострокових і найближчих цілей закладу, «мотивує виконання службових обов'язків» керівника. сам працівник. Заробітна плата – це фіксований місячний оклад. Методи вдосконалення системи оцінки та стимулювання персоналу передбачають підвищення економічного та соціального ефекту

діяльності. Економічна ефективність прогнозується шляхом отримання високих результатів діяльності як основних показників господарської діяльності. Показником успішності бізнесу є, звичайно, прибуток. При оцінці економічної ефективності визначається вплив на результати діяльності працівників банку: підвищення індивідуальної продуктивності праці, підвищення якості виконуваних функцій, підвищення якості банківських послуг [42].

Для покращення мотивації персоналу банківської установи можна застосувати специфічні складові. На рис. 3.1 наведено пропозиції щодо складових мотивації персоналу Monobank.

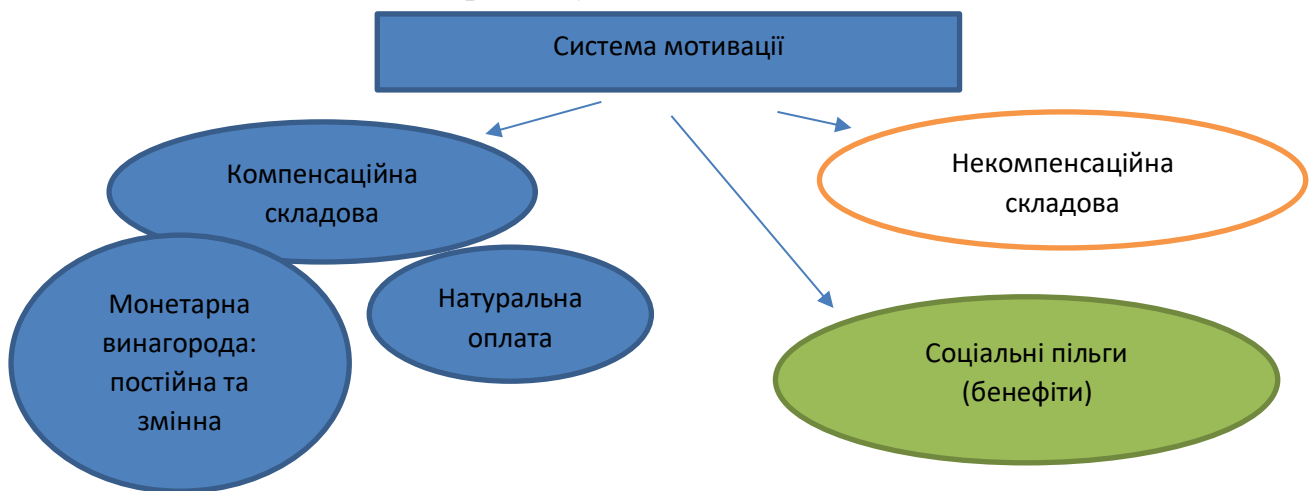


Рис. 3.1. Пропозиції щодо складових мотивації персоналу Monobank.

Отже, усі грошові форми оплати становлять монетарну компенсаційну компоненту, а товари та послуги, які надаються персоналу замість грошової винагороди-натуральну компоненту. Решта видів винагород становлять не компенсаційну складову мотивації. Відповідно до монетарної складової мотивації відносяться постійна (базовий оклад, доплати та надбавки), а також змінна складова.

Соціальні переваги в системі мотивації співробітників Monobank включають: навчання, путівки на проїзд, харчування, страхування тощо. При цьому морально-психологічний клімат у колективі, умови праці, можливість самореалізації, задоволення від роботи, тощо, слід віднести до

некомпенсаційної складової мотивації персоналу. При цьому виділяють матеріальну і нематеріальну мотивацію. Формами нематеріальної мотивації є корпоративно-системні (дозвілля, кар'єрне зростання, корпоративні заходи та корпоративна культура тощо), соціально-психологічні (загальне визнання, нагородження дипломами та грамотами, взаємодопомога та взаємозближення колективу) та соціально- побутові методи стимулювання персоналу Монобанку (внесення результатів досягнень до запису в трудову книжку, надання можливості вивчати іноземну мову тощо) [45, с.56].

Важливе значення для формування ефективної системи має використання різних груп методів мотивації персоналу, зокрема: примусу, винагороди, солідарності; позитивний, негативний; економічні, організаційні, моральні та соціально-психологічні, а також інші. Важливим елементом формування ефективної системи управління персоналом є діагностика рівня мотивації працівників з метою визначення рівня задоволеності персоналу умовами праці, винагородою, особистісним розвитком та іншими потребами. Наявність управлінського дослідження рівня мотивації персоналу є основою для формування стратегії розвитку персоналу та кадрової політики. Сучасній науці відома значна кількість методів оцінки системи мотивації, які включають факторно-критеріальний аналіз, тестування та опитування працівників, а також використання кількісної оцінки за допомогою коефіцієнтів, що дозволяють оцінити рівень морального, матеріального стимулювання, умов праці та соціально-трудова відносини в колективі. [46, с.170].

Вважаємо, що оцінки мотивації персоналу Монобанку повинна відбуватись з використанням методів коефіцієнтів та експертного опитування. Відповідно ключовими напрямки оцінки системи мотивації персоналу Монобанку є оцінка матеріального стимулювання, нематеріального стимулювання, що включає оцінку ефективності використання моральних стимулів, умов праці та стимулів професійно-

кваліфікаційного росту, що дасть можливість кількісно оцінити існуючу в Монобанку систему стимулювання персоналу.

3.2 Вдосконалення системи стимулювання праці на підприємстві «Універсал банк» (Монобанк)

Для банківського сектору основними напрямками навчання є: вивчення нових продуктів; вивчення нормативно-правових, інструктивних матеріалів; навчання технологіям продажів [48, с.286]. Відповідно, особливу увагу вони приділяють рівню кваліфікації та розвитку співробітників фронт-офісу, спеціалістів з продажу, клієнт-менеджерів. В умовах цифровізації економіки та інформатизації банківської справи актуальними є проблеми якісної інформаційної підготовки банківських спеціалістів, розвитку їх професійно важливих якостей, формування вмінь використовувати інформаційно-комунікаційні та цифрові технології у своїй діяльності, а також їх готовність до професійної діяльності, стають актуальними.

Впроваджена в АТ «Універсал Банк» система навчання спеціалістів спрямована на формування та розвиток цифрових компетенцій та виконує такі функції:

- пізнавальна – доповнення та поглиблення існуючої системи знань, умінь, навичок, способів і досвіду професійної діяльності;
- розвиваюча – розвиток професійної компетентності, зокрема інтелекту, здібностей, самостійності, ініціативи тощо, тобто прагнення до всебічного гармонійного розвитку особистості, професіоналізму;
- оціночна – оцінка та реалізація свого потенціалу, своїх професійних здібностей, перспектив, освітньої та професійної траєкторії, усвідомлення особистісного значення постійного саморозвитку для успіху в сучасному цифровому світі;

- адаптивна – адаптація до умов і діяльності в сучасному світі, відповідність вимогам соціального замовлення, вимогам професійного стандарту, конкурентоспроможність на ринку праці [49].

Процеси формування та розвитку цифрових компетенцій фахівців за останні роки трансформувалися під впливом ряду факторів: посилення конкуренції на ринку праці, збільшення вартості заміщення персоналу, а також збільшення дефіциту кадрів. Для окремих категорій працівників банківської сфери. Безумовно, персонал фінансово-кредитної установи є не тільки рушійною силою операційної діяльності, але й відіграє вирішальну роль у підвищенні її конкурентоспроможності, створюючи як матеріальні, так і нематеріальні активи. Саме останні є особливо цінними в даний час, оскільки накопичені знання, а також бізнес-процеси управління знаннями в АТ «Універсал Банк» складають основу його конкурентної переваги в динамічному середовищі.

Слід зазначити, що конкурентні переваги АТ «Універсал Банк» більшою мірою базуються на здатності створювати нематеріальні активи, наприклад, «Монобанк» — так називається пакет послуг від УніверсалБанк (АТ «Універсал Банк»), керувати ними, насамперед, відносинами та знаннями, які забезпечують розвиток інтелектуального капіталу Monobank та його динамічних здібностей, зіткнулися з необхідністю не лише формувати необхідні компетенції, а й забезпечувати та підтримувати соціально прийнятну якість навчання для своїх працівників. Водночас це не зайвий аспект задоволення потреб співробітників у розвитку та самореалізації. Тобто персонал розглядається як унікальний стратегічний ресурс, який потребує довгострокового розвитку [50, с.203].

Можна стверджувати, що банк, який проводить активну політику цифровізації, впроваджує інноваційні інформаційно-комунікаційні технології, орієнтовані на якість, адаптивні щодо внутрішньої побудови систем управління, залежні від професіоналізму та компетентності

співробітників. Тому не лише стратегії розвитку, організаційну структуру, процедури планування та контролю, але й стиль управління, поведінку та кваліфікацію співробітників, програми навчання та їх ефективність, реакцію на інновації та зміни необхідно не лише постійно аналізувати, а й удосконалювати.

Система підготовки спеціалістів АТ «Універсал Банк» спрямована на залучення та утримання кваліфікованих працівників у зв'язку з швидкими темпами впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність АТ «Універсал Банк» та недостатньою підготовленістю спеціалістів до їх раціонального використання у професійній діяльності. Підготовлені фахівці створюватимуть і застосовуватимуть програмні алгоритми обробки даних цифрових транзакцій в операційній діяльності Monobank, створюватимуть і підтримуватимуть високотехнологічні продукти, такі як Інтернет-банкінг і Monobank, а також впроваджувати інновації.

Іноді можна зустріти заяви звичайних людей про те, що діджиталізація чревата звільненням працівників і спеціалістів зокрема банківської сфери. На нашу думку, досягнення науково-технічного прогресу у вдосконаленні ІТ-продуктів у діяльності банків не здатні в осяжному майбутньому замінити людину в постановці творчих завдань, у пошуку нових шляхів створення інновацій. Результати дослідження свідчать про те, що, незважаючи на значний прогрес у застосуванні штучного інтелекту в медицині та освіті, професії лікарів і вчителів перебувають у зоні найменшої ймовірності заміни роботами та програмними алгоритмами [46]. Використання ІТ-продуктів у діяльності банків лише посилює інноваційний потенціал спеціалістів з відповідними цифровими компетенціями [51, с.73].

Основною основою побудови системи підготовки спеціалістів у рамках внутрішнього навчання є використання стратегії підвищення кваліфікації спеціалістів протягом усієї професійної діяльності. У свою чергу обов'язки

працівника полягають у наступному: отримання загальнопрофесійних знань; власні зусилля щодо сприяння просуванню; самооцінка та ініціатива в отриманні спеціальних професійних знань; особистісний розвиток; формування власних нематеріальних мотивів праці. При цьому відбір, стимулювання працівників, оцінка результатів їх роботи, організація процедур навчання не входять до компетенції конкретного працівника, на якого вони спрямовані.

В рамках системного підходу система підготовки фахівців АТ «Універсал Банк» має базуватися на концепції навчання, яка пов'язує навчання зі стратегічними цілями організації, об'єднує заходи з оцінювання та навчання працівників в цілісну систему розвитку персоналу, а також регламентує сфери відповідальності за навчання. а реалізація результатів навчання на практиці позначає способи мотивації персоналу до навчання [52, с.80].

Цілісна робоча модель системи підготовки фахівців повинна містити:

- методично обґрунтована, проста у використанні підсистема моніторингу потреб у навчанні (включаючи інструменти та методи системної оцінки потреб у навчанні, плани підготовки спеціалістів та індивідуального професійного зростання працівників);
- внутрішньокорпоративні стандарти прийняття рішень щодо конкретних заявок на навчання, коригування проблемних місць існуючої системи навчання;
- підсистема моніторингу якості та ефективності навчання;
- стратегії підвищення ефективності корпоративного навчання (контроль якості внутрішнього навчання, впровадження результатів у практику, супровід [46]).

Якість підготовки фахівців, зокрема, рівень їх готовності до використання інформаційних технологій у професійній діяльності значно підвищиться за таких умов: удосконалення та професійного спрямування підготовки фахівців з

інформаційних технологій (запровадження базового, професійного та поглибленого рівнів) ; реалізація діяльнісного підходу, а також принципів наступності та інтегрованості знань; органічне поєднання традиційних методів навчання з методами на основі використання ІТ; комплексне застосування новітніх засобів навчання [53, с.530].

Система підготовки фахівців ВАТ «Універсал Банк» у рамках розвитку цифрових компетенцій тісно взаємопов'язана з процесами підбору, ротації та планування кар'єри кадрів.

Для покращення мотивації персоналу банківської установи можна застосувати специфічні складові. На рис. 3.1 наведено пропозиції щодо складових мотивації персоналу Monobank.

Слід зазначити, що сильною стороною системи підготовки фахівців є акцент на командні процеси та групові тренінги. Це пов'язано насамперед із синергетичними ефектами командної (проектної, групової) роботи. Такий підхід відновлює процес розвитку цифрових компетенцій на основі моделі компетенцій, запровадженої ЄС (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Модель розвитку цифрових компетенцій персоналу АТ «Універсал банк» (Монобанк)

Аналізуючи моделювання компетентностей, зазначимо, що синергетичний ефект командної роботи означає, що система підготовки фахівців іманентно здатна самостійно підтримувати, відтворювати або удосконалювати рівень своєї організації за рахунок перебудови існуючих і утворення нових зв'язків між елементами при зміні внутрішніх чи зовнішніх факторів за рахунок підвищення стійкості, збереження цілісності, забезпечення ефективних дій чи розвитку.

Ефективне функціонування системи підготовки фахівців АТ «Універсал Банк» здійснюється етапами, представленими в табл. 3.1.

Удосконалення системи підготовки фахівців з метою розвитку цифрових компетенцій має охопити такі основні напрямки:

1) Розширення масштабів та відсотка охоплення навчанням співробітників з урахуванням їх індивідуальних якостей та потреб.

Таблиця 3.1

Впровадження системи підготовки фахівців АТ «Універсал Банк»
(Монобанк)

Етап	Рівень застосування	Зміст
1	окремі співробітники, фахівці (індивідуальні компетенції)	Визначення та компенсація прогалин у навчальних досягнень, особиста ефективність співробітників
2	Групи, команди фахівців	методи групової роботи, командоутворення, розвиток «групового інтелекту» і т.п
3	Team-leaders, Керівники підрозділів (організаційні компетентності)	Організаційні навички, менеджмент, корпоративна культура, бізнес-процеси і їх оптимізація і т.п.
4	Топ-менеджери, керівники департаментів	особливості ринку, конкурентна боротьба, стратегії переговорів, іміджологія і т.д.

Командні тренінги зазвичай включають різноманітні завдання та вправи, виконувані групою фахівців. Внаслідок виконання цих вправ працівником підвищується ефективність його діяльності через удосконалення певних знань та умінь, формування необхідних навичок. Таким чином, командний тренінг у рамках розвитку цифрових компетентностей забезпечує такі функції щодо фахівців:

- розвиток спеціальних цифрових знань та навичок;
- передача інформації, необхідної для орієнтації співробітника в інформаційно-комунікативних технологіях АТ «Універсал Банк» та зовнішнього середовища;
- посилення трудової мотивації;
- удосконалення схем міжособистісних комунікацій, взаємодії.

Зазвичай тренінги найчастіше використовують із метою якнайшвидшого пристосування нових працівників до умов нової роботи, формування знань і умінь, які бракують професійної підготовки, навчити працювати з новими технологіями та методиками, а також щоб швидко підготувати для роботи на вищій посаді.

Ми пропонуємо керівництву Монобанку та менеджерам з персоналу проводити командні тренінги у формі змагань за участю провідних ІТ-фахівців як тренерів. При цьому не важливим є поділ працівників за їх становищем у Монобанку, тобто на рядових співробітників, менеджерів різного рівня чи керівництва.

2) Розширення базових та спеціалізованих навчальних програм за рахунок наочної демонстрації інформаційно-комунікаційних технологій.

Застосування принципу наочності є важливим складником ефективного засвоєння матеріалу. З розвитком цифрових компетентностей під час впровадження інноваційних ІКТ необхідно збільшувати частку використання наочності під час аудиторних занять. Використання наочності важко переоцінити, оскільки її ефективність перевірена століттями, та її складові –

ілюстрація, демонстрація, таблиця, діаграма, графік – показують позитивну результативність [54, с.109].

Принцип наочності здійснюється тим повніше, що більше органів чуття займаються у сприйнятті предмета, що вивчається. наочності використовуються.

Базові та спеціалізовані програми підготовки фахівців АТ «Універсал Банк» повинні включати демонстрацію функціоналу інформаційно-комунікаційних технологій, що застосовуються в операційній діяльності банку, з позиції як звичайного користувача, так і адміністратора. Для підвищення результативності також пропонуємо щодо окремих задач інноваційних ІКТ використовувати методи геймізації та засоби доповненої реальності окремо, послідовно і у взаємодії.

3) Ліквідація дублювання підготовки однопрофільних спеціалістів, особливо вищої ланки

Важливе місце в рамках розвитку цифрових компетентностей має стати ефективна міжсекторальна (мережева) взаємодія між фахівцями керівних посад АТ «Універсал Банк», оскільки вона дозволяє координувати діяльність усіх суб'єктів процесу підготовки та підвищення кваліфікації, усунути дублювання підготовки однопрофільних спеціалістів та використовувати раціональний час. підготовки фахівців та кошти, за які фінансуються програми навчання. Ефективна міжсекторальна (мережева) взаємодія сприятиме забезпеченню цілісності, наступності та безперервності професійного розвитку фахівців та керівників різних рівнів.

Враховуючи можливості компетентнісної моделі, запровадженої ЄС, та системи підготовки спеціалістів АТ «Універсал Банк», рекомендуємо здійснювати підвищення кваліфікації керівних кадрів за індивідуальними навчальними планами з урахуванням освітніх потреб та рівня професіоналізму різних категорій керівного персоналу (зокрема, стаж роботи, досвід, атестація), діяльність)

4) Заохочення фахівців до саморозвитку та самовдосконалення цифрових компетенцій.

Заохочення спеціалістів до саморозвитку полягає в наступному: у процесі формування цифрової компетентності фахівця необхідно створити умови, які сприятимуть прагненню усвідомити особистісну значущість набуття цієї компетентності, потребу реалізувати свій потенціал, бажання для постійного професійного саморозвитку.

Самовдосконалення як процес і результат цілеспрямованої самоосвіти, що досягається шляхом самоосвіти та самоосвіти і забезпечує постійне підвищення кваліфікації фахівця, його творчу і професійну самореалізацію[48]. Самовдосконалення в рамках розвитку цифрових компетенцій спеціаліста – це усвідомлений, цілеспрямований процес підвищення власної цифрової компетентності, розвитку професійно значущих якостей відповідно до професійних вимог, умов праці та програми розвитку особистості.

На нашу думку, для мотивації спеціалістів і топ-менеджерів до кар'єрного росту необхідно оптимізувати систему преміювання, засновану на заохоченні до саморозвитку та самовдосконалення.

Для вдосконалення системи стимулювання праці на підприємстві «Універсал Банк» (Monobank) необхідно зробити кілька кроків:

- проаналізувати існуючу систему стимулювання праці на підприємстві. Це дозволить визначити його переваги та недоліки та знайти шляхи вдосконалення.

- визначити критерії, за якими буде оцінюватися робота працівників. Такими критеріями можуть бути, наприклад, продуктивність, якість роботи, креативність та ін.

- встановити систему преміювання працівників за певними критеріями. Наприклад, можна встановити бонусну систему або бонусну систему.

- створити систему мотивації працівників. Для цього можна використовувати різні інструменти, такі як тренінги, курси, розвиток кар'єри, відкрите спілкування з керівництвом тощо.

- проводити регулярний моніторинг ефективності системи стимулювання праці та коригувати її відповідно до потреб підприємства та працівників.

Удосконалення системи стимулювання праці на підприємстві «Універсал Банк» (Monobank) сприятиме підвищенню продуктивності праці працівників та ефективності роботи підприємства в цілому.

Висновки до розділу 3

Отже, проблеми мотивації та стимулювання працівників на підприємстві є важливим аспектом управління персоналом, оскільки залежать від них продуктивність та ефективність працівників. Проведене дослідження дозволило виявити проблеми мотивації та стимулювання працівників на підприємстві «Універсал банк» (Монобанк): 1) недостатній рівень заробітної плати, 2) недостатність перспективи кар'єрного зросту; 3) недостатність визнання; 4) недостатність розвитку. Таким чином, високий рівень вмотивованості персоналу Монобанку може бути досягнутий лише за умови комплексного використання різних методів та форм мотивації, їх збалансованого поєднання з врахуванням потреб працівників та цілей діяльності Монобанку.

Важливе значення для формування ефективної системи має використання різних груп методів мотивації персоналу, зокрема: примусу, винагороди, солідарності; позитивний, негативний; економічні, організаційні, моральні та соціально-психологічні, а також інші. Важливим елементом формування ефективної системи управління персоналом є діагностика рівня мотивації працівників з метою визначення рівня задоволеності персоналу умовами праці, винагородою, особистісним розвитком та іншими потребами. Наявність управлінського дослідження рівня мотивації персоналу є основою для формування стратегії розвитку персоналу та кадрової політики.

Для вдосконалення системи стимулювання праці на підприємстві «Універсал банк» (Монобанк) необхідно: проводити оцінку праці

працівників; сприяти розвитку кар'єри; покращити систему мотивації; залучати працівників до управління; впроваджувати культуру відкритості.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження, дозволяє стверджувати, що стимулювання праці персоналу є комплексом заходів, спрямованих на підвищення мотивації працівників до досягнення високих результатів у своїй діяльності. Сутність стимулювання полягає в тому, що воно спонукає працівників до більш ефективної роботи, яка призводить до досягнення більш високих результатів.

Основні функції стимулювання праці персоналу можна узагальнити на наступні: мотиваційна, регулююча, соціальна, економічна.

Отже, стимулювання праці персоналу є важливим інструментом для досягнення успіху в бізнесі, який забезпечує збільшення мотивації працівників.

Сучасні методи стимулювання праці включають в себе різні підходи, які спрямовані на підвищення продуктивності працівників та забезпечення їх задоволеності від роботи. Серед таких методів можна виділити наступні: 1) фінансова стимуляція, яка включає в себе виплату бонусів, премій, підвищення зарплати та інших фінансових заохочень за досягнення певних результатів та успіхів; 2) нематеріальна стимуляція, до якої відносяться можливості професійного розвитку, підвищення статусу, можливість брати участь у проектах, отримувати відзнаки, відпустки та інші нематеріальні заохочення; 3) комунікативна стимуляція, яка полягає в створенні комунікаційної культури в колективі, взаємодії між співробітниками та менеджерами, підвищення рівня співпраці та довіри в колективі; 4) інноваційна стимуляція, що передбачає стимулювання інноваційної активності працівників та підтримку новаторських ідей, що можуть привести до покращення ефективності бізнесу; 5) гнучка стимуляція, яка дозволяє працівникам самостійно визначати свої цілі та робочий графік, забезпечуючи їм більшу свободу та автономію в роботі.

У загальному, успішні методи стимулювання праці мають бути адаптовані до конкретних потреб та особливостей кожної компанії та її співробітників.

За результатами дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу можна зробити кілька висновків. Високий рівень мотивації персоналу може бути досягнутий шляхом застосування різноманітних методів, таких як матеріальні стимули, розвиток кар'єри, навчання та розвиток, створення комфортних умов праці та дотримання прав працівників.

Важливо враховувати індивідуальні потреби та інтереси кожного працівника, оскільки мотивація може бути різною для різних людей.

Створення сприятливої робочої атмосфери та підтримка комунікації між керівництвом та персоналом може значно збільшити мотивацію працівників.

Не менш важливою є постійна оцінка ефективності системи мотивації персоналу та внесення змін у неї залежно від потреб компанії та ринкових умов.

Монобанк – це український банк, який за короткий період часу здобув популярність серед клієнтів завдяки своїй інноваційності та зручності використання банківських послуг.

Основні характеристики діяльності МоноМонобанку в Україні на сьогоднішній день можна описати таким чином: інтернет-банкінг, мінімальні вимоги до клієнтів, привабливі умови вкладів, широкий вибір платіжних карт, сучасні технології.

Мотивація та стимулювання праці є критичними факторами для ефективного управління та інноваційної діяльності підприємства Монобанк.

Правильно спрямована мотивація може підвищити продуктивність та якість роботи працівників, зменшити відток кадрів та забезпечити стабільність підприємства. Монобанк може застосовувати різні методи

мотивації, такі як фінансові стимули, зростання в кар'єрі, участь у проектах та інші.

Стимулювання праці може бути важливим чинником для збереження високої мотивації працівників. Наприклад, Монобанк може забезпечити можливості для навчання та професійного розвитку, створити комфортні умови для роботи та забезпечити участь у соціальних проектах.

На основі аналізу можна зробити висновок, що нематеріальне стимулювання праці є важливим інструментом для підвищення кадрової безпеки на підприємстві АТ «Універсал банк». Використання такого стимулювання може сприяти збереженню та привабленню кваліфікованих працівників, покращенню їхньої продуктивності та зниженню ризику втрати персоналу.

Нематеріальне стимулювання може включати в себе різноманітні форми визнання працівників, наприклад, заохочення їх до більш активної участі у процесах прийняття рішень, забезпечення їхньої можливості займати більш відповідальні посади, надання можливості професійного та особистісного розвитку.

На основі проведених досліджень та аналізу поточної ситуації у системі мотивації персоналу АТ «Універсал Банк», можна зробити висновок, що існують певні проблеми, які необхідно вирішити. Однією з основних проблем є недостатня ефективність мотиваційної системи, яка не забезпечує належну мотивацію персоналу до досягнення стратегічних цілей банку.

Для вирішення цих проблем запропоновано кілька практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу, зокрема:

- визначення стратегічних цілей банку та їх роз'яснення всьому персоналу, щоб забезпечити збільшення рівня мотивації до їх досягнення;

- встановлення більш гнучкої системи стимулювання, яка дозволить працівникам відчувати відповідність між їхніми зусиллями та досягненнями банку;
- забезпечення можливості розвитку для працівників, включаючи навчання та підвищення кваліфікації, щоб збільшити їхню мотивацію до досягнення кращих результатів.

Надані рекомендації допоможуть підвищити рівень мотивації персоналу та забезпечити більш ефективну роботу системи мотивації в цілому. Їх реалізація допоможе АТ «Універсал Банк» зберегти та підвищити конкурентоспроможність на ринку та досягти стратегічних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арапова О. М., Фрідріф В. П., Модирка В. А. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка: реалії часу. 2013. № 1. С. 207–211.
2. Бутко М., Белокур Є. Ринок праці і процеси його регіональної трансформації. К., 2000. 467 с.
3. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу. К., 2000. 410 с.
4. Волгін Н. А. Японський досвід вирішення економічних та соціально-трудоових проблем. К.: Економіка, 2007. 256 с.
5. Воронцова М.М., Крахмальова Н.А. Мотивація персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. Освітньоінноваційна інтерактивна платформа Підприємницькі ініціативи. 2017. 600 с.
6. Герасименко О.О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу: інституціональне середовище і практичний інструментарій. Інноваційна економіка. 2019. № 3-4. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/41> (дата звернення: 26.04.2023).
7. Гончар В.В., Обухова Н.О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12). Т. 2. С. 125–131.
8. Гриньова В.М., Ястремська О.М. Проблеми управління трудовими ресурсами: монографія. Харків: ХНЕУ, 2006. 192 с.
9. Данилевич Н.С., Желтова Н.П. Особливості мотивації працівників банку. Соціально-трудоові відносини: теорія та практика. 2013. №1 (5). С. 80–86.
10. Дряхлов Н. І., Купріянов Є.А. Ефективність діяльності співробітників та їхня винагорода на Заході. Соціологічне дослідження. 2011. № 12. С. 1–12.

11. Дубчак І.В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі. Актуальні проблеми економіки. 2004. № 7 (37). С. 170-176.

12. Дудинець Л. А. Розвиток фінансових технологій як фактор модернізації фінансової системи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 22. С. 794-798.

13. Економічне стимулювання. URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/entsiklopediya/51-e/1920-ekonomichnestimulyuvannya.html> (дата звернення: 26.04.2023).

14. Живко З.Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 10 (100). С. 65–73.

15. Звіт компанії “Deloitte” “Global Human Capital Trends – 2018”. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html> (дата звернення: 26.04.2023).

16. Зянько В.В., Коваль Н.О., Тептя О.В. Банківський менеджмент. Навчальний посібник. Вінниця, ВНТУ, 2007. 148 с.

17. Кириченко О.А., Міщенко В. І. Банківський менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2005. 831 с.

18. Кльоба Л. Г. Цифровізації – інноваційний напрямок розвитку банків. Ефективна економіка. 2018. №12 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/pdf> (дата звернення: 26.04.2023).

19. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й Оцінка персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 1998. 224 с.

20. Концева В.В., Рижанкова Г.М. Мотивація та стимулювання в сучасних умовах. Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. 2011. Вип. 8. 584 с.

21. Круглов В.В., Нікітіна К.С. Управління нематеріальним стимулюванням персоналу на підприємствах сфери торгівлі. Бізнес-Інформ. 2015. № 10. С. 419–423.

22. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: [Навч. Посіб]. К., Кондор, 2003. 296 с.
23. Матрусова Т. Н. Японія: матеріальне стимулювання у фірмах. М.: Наука, 2002. 78 с.
24. Медік А. О. Удосконалення організації та стимулювання праці на підприємстві. Технології та дизайн. 2014. Вип. 2. С. 3–7.
25. Методи мотивації праці та їх класифікація. URL: https://studopedia.com.ua/1_10550_metodi-motivatsii-pratsi-ta-ihklasifikatsiya.html (дата звернення: 26.04.2023).
26. Мещеряков А. А. Організаційно-технологічні аспекти підвищення ефективності функціонування комерційного банку: Монографія К. 2006.347 с.
27. Музика О.О. Взаємозв'язок мотивації і здібностей у становленні творчої обдарованості. Електронний ресурс. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/3323/1/1.pdf> (дата звернення: 26.04.2023).
28. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. К.: Знання, 2008. 435 с.
29. Овсюк Н.В. Мотивація та стимулювання праці: сутність понять та відображення їх в обліку. Інноваційна економіка. 2014. 4. № 53. С. 314-315.
30. Офіційний сайт АТ «Універсал Банк». URL: <https://www.universalbank.com.ua/> (дата звернення: 26.04.2023).
31. Поняття стимулювання праці на підприємстві та його функції. URL: https://studopedia.com.ua/1_36199_ponyattyastimulyuvannya-pratsi-ta-yogo-funktsii.html.
32. Посмітна М. В. Проблеми трудової мотивації співробітників банку. Вісник соціально-економічних досліджень. 2012 . № 2 (45) С. 286–289.
33. Річна звітність АТ «Універсал Банк» за 2017-2019рр. URL: <https://www.universalbank.com.ua/> (дата звернення: 26.04.2023).

34. Річна інформація емітента цінних паперів за 2018, 2019, 2020 роки. URL: <https://www.universalbank.com.ua/> (дата звернення: 26.04.2023).
35. Сирота В. Чи потрібен нам «банк у смартфоні», або Уроки вірусу Ретуа.А. Дзеркало тижня. 2017. № 34 (330). С. 6.
36. Соколюк К. Ю., Ліпковська К. А., Березюк В.О. Значення і вплив сучасних інформаційних технологій на розвиток банківського. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 30.С. 225–229.
37. Стимулювання праці. URL: https://stud.com.ua/49345/ekonomika/motivatsiya_stimulyuvannya_pratsi_pidpriyem_stvi_organizatsiyi_1. (дата звернення: 26.04.2023).
38. Травін В. В. Основи кадрового менеджменту: Практик. Посібник / Травін В. В., Дятлов В. А. 3-е вид., випр. і доп.: Справа, 2001. 336 с.
39. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 9. С. 37–41.
40. Храпкіна В. В. Сучасні методи стимулювання праці. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», №27 (2021), 56-59. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua> (дата звернення: 26.04.2023).
41. Циганова Н. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінки та удосконалення. URL: https://www.researchgate.net/publication/322342097_SISTEMA_MOTIVACII_BANKIVSKOGO_PERSONALU_PROBLEMI_OCINKI_TA_UDOSKONALENNA (дата звернення: 26.04.2023).
42. Циганюк Д.Л. Стратегічне управління розвитком soft skills як метод трудової мотивації банківських працівників. Фінансовий простір. 2015. No 2. С. 352–355.
43. Шелудько С. А., Браткевич П. П. Вплив цифровізації на банківський бізнес в Україні. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 5(16). С. 334–339.

44. Шкрабак І. В., Доценко Н. О. Систематизація зарубіжного досвіду мотивації та стимулювання трудової діяльності. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 50–55.

45. Шугаєв А. А. Соціальні програми на підприємствах Німеччини. Проблеми теорії та практики управління. 2014. № 3. С. 96-101.

46. Юрчук Н. П., Захарчук Д. В. Мотивація персоналу в системі управління банку. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9_2018/12.pdf (дата звернення: 26.04.2023).

47. Ярмош В.В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Т. 15. № 3. Тернопіль: видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. С. 263–268.

50. CEDRIC La motivation du personnel, indispensable pour le développement de l'entreprise. *Management de qualite: l'importance de la communication bilaterale* – 2019. URL: <http://www.cap-rh.fr/ressources-humaines/la-motivation-du-personnelindispensable-pour-le-developpement-de-lentreprise/2019/> (Accessed 26 April 2023).

51. Dennis Barker The Management Charter Initiative: an interim assessment. *Assessment & Evaluation in Higher Education*. 2006. URL: <https://doi.org/10.1080/0260293930180204> (дата звернення: 26.04.2023).

52. Kalpana R. Wage Incentive Plans: Objectives, Advantages, Limitations and Types. 2020. URL: <https://www.businessmanagementideas.com/wage/wage-incentive-plans-objectives-advantages-limitations-and-types/2539> (дата звернення: 26.04.2023).

53. Max Freedman. Want to Boost Employee Productivity? Offer an Incentive. 2020. URL: <https://www.businessnewsdaily.com/8506-employee-productivity-incentives.html> (дата звернення: 26.04.2023).

54. Patrick Lehner La motivation du personnel: Au cœur de l'activité RH. *Compétences personnelles*. 2019. URL: <https://>

www.weka.ch/themes/competences-personnelles/gestion-descolleborateurs/coaching-et-developpement-personnel/article/lamotivation-du-personnel-au-coeur-de-lactivite-rh/ (Accessed 26 April 2023).

55. Robinson Resource Group. Rewarding your employees: 15 examples of successful incentives in the corporate world. 2010. URL: <https://rrgexec.com/blog/rewarding-your-employees-15-examples-of-successful-incentives-in-the-corporate-world/> (дата звернення: 26.04.2023).