

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Шеремет О. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 2021 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Березянко Т. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(код та назва спеціальності спеціальності)

освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці» на

тему: «Управління системою мотивації персоналу підприємства»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи ЗУП-2-1М

Латишко Анастасія Вячеславівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

Керівник к. е. н., доц. Тертична Любов Іванівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Консультант к. е. н., доц. Мазник Л. В.
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь магістр
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри економіки праці
та менеджменту

_____ Т. В. Березянюк

“19” жовтня 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Латишко Анастасії Вячеславівни

1. Тема роботи «Управління системою мотивації персоналу підприємства»

керівник роботи Тертична Любов Іванівна, к. е. н., доц.

затверджені наказом вищого навчального закладу від 19.10.2020 р. № 844-К.

2. Строк подання здобувачем роботи 01 лютого 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали АТ «ОТП Банк».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні основи системи мотивації персоналу підприємства. Розділ 2. Аналіз управління системою мотивації персоналу в АТ «ОТП Банк». Розділ

3. Розробка пропозицій щодо удосконалення мотивації праці в АТ «ОТП Банк».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Результати дослідження знайшли відображення в 7 рисунках та 28 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 3	Мазник Л. В., к. е. н., доц.		

7. Дата видачі завдання 19 жовтня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	20.10.2020 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	23.10.2020 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	26.10.2020 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	06.11.2020 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.11.2020 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	15.12.2020 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.12.2020 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	04.01.2021 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	11.01.2021 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	15.01.2021 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.02.2021 р.	виконано

Здобувач _____

А. В. Латишко

Керівник роботи _____

Л. І. Тертична

АНОТАЦІЯ

Латишко А. В. Управління системою мотивації персоналу підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці» – Національний університет харчових технологій. Міністерство освіти і науки України, Київ, 2020.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню питань системи мотивації персоналу на підприємстві.

У розділі 1 розглянуто теоретико-методологічні основи дослідження системи мотивації персоналу, зокрема, поняття та методи.

У розділі 2 проаналізовано техніко-економічні показники діяльності підприємства, ефективність використання персоналу, проаналізовано його кадровий склад, ефективність використання персоналу, дана оцінка ефективності управління системою мотивації персоналу АТ «ОТП Банк».

У розділі 3 запропоновано впровадити використання методу експертних оцінок роботи персоналу АТ «ОТП Банк»; удосконалення системи управління та більш повного використання потенціалу людських ресурсів організації.

Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів та їх вплив на економічні результати роботи АТ «ОТП Банк».

В роботі здійснено низку розрахунків із застосуванням економіко-математичних моделей та програми Excel.

Ключові слова: нематеріальне стимулювання, економіко-математична модель, персонал, мотивація.

SUMMARY

Latyshko AV Management of the system of motivation of the personnel of the enterprise. - Manuscript.

Qualified work with specialty 076 «Entrepreneurship, trade and exchange activities», educational and professional program «Personnel Management and Labor Economics» - National University of Food Technology. Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2020.

Qualification work is devoted to the study of the motivation of personnel at the enterprise.

Section 1 discusses the theoretical and methodological foundations of the study of staff motivation system, in particular, the concepts and methods.

Section 2 analyzes the technical and economic indicators of the enterprise, the efficiency of staff use, analyzes its staff, efficiency of staff use and the results of the personnel service

In Section 3, it is proposed to introduce the use of the method of expert evaluations of the work of OTP Bank JSC staff; improving the management system and making fuller use of the organization's human resources potential.

The economic efficiency of the proposed measures and their impact on the economic results of JSC "OTP Bank" is calculated

The paper performs a number of calculations using economic and mathematical models and Excel.

Key words: intangible incentives, economic-mathematical model, personnel, methods, motivation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМТВА	10
1.1. Сутність мотивації персоналу	10
1.2. Методи мотивації персоналу підприємства	18
1.3. Сучасні підходи до мотивації персоналу підприємства.....	31
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ОТП БАНК».....	39
2.1. . Організаційно-економічна характеристика діяльності акціонерного товариства.....	39
2.2. Аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу персоналу АТ «ОТП Банк».....	46
2.3. Оцінка ефективності управління системою мотивації персоналу АТ «ОТП Банк»	57
Висновки до розділу 2.....	72
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В АТ «ОТП БАНК»	74
3.1. Техніко-економічне обґрунтування та оцінювання ефективності впровадження запропонованого заходу в АТ «ОТП Банк».....	74
3.2. Техніко-економічне обґрунтування системи штрафів для удосконалення мотивації праці.....	83
3.3. Вплив ефективності заходів на показники діяльності АТ «ОТП Банк».....	85
Висновки до розділу 3.....	86
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	91
ДОДАТКИ.....	97

ВСТУП

Актуальність теми. На нинішньому етапі розвитку нашої країни вирішення задач, які стоять перед підприємством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності. Одним із головних факторів, що забезпечує розвиток підприємства, в сучасних умовах стає оптимізація системи мотивації праці персоналу. Саме орієнтація на людський фактор дозволяє отримати зростання ефективності праці, сприяє підвищенню рівня капіталізації організації. В практиці вітчизняних туристичних підприємств переважають традиційні матеріальні стимули, здійснюється механічне перенесення елементів американських та західноєвропейських систем мотивації, що в цілому формує недостатньо ефективні системи мотивації. Тому проблеми, пов'язані із розвитком та удосконаленням систем мотивації праці, набувають в сучасних умовах особливої актуальності. Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Вагомий внесок у процес дослідження теорії і практики мотивації праці зробили відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, такі як: В. Абрамов, К. Альдерфер, Д. Богиня, В. Врум, Ф. Герцберг, А. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Єськов, І. Завадський, М. Карлін, А. Колот, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу та ін.

У роботах даних авторів досліджено теоретичні та практичні проблеми мотивації праці, проте недостатньо висвітленими досі залишаються проблеми побудови системи мотивації праці як елементу підвищення конкурентоспроможності підприємства суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Відсутність цілісного уявлення про мотиваційні фактори трудової діяльності обумовлюють необхідність подальших досліджень щодо удосконалення системи мотивації праці на підприємствах.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів до підвищення мотивації праці та способів її вдосконалення в АТ «ОТПБанк».

Об'єктом дослідження є процес організації мотивації праці на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання щодо системи мотивації праці в АТ «ОТП Банк».

Задля досягнення поставленої мети було поставлено і вирішено такі завдання:

- досліджено теоретичні та методичні засади мотивації праці на підприємстві;
- виявлено основні чинники, що впливають на систему мотивації праці на підприємстві;
- розглянуто методики оцінки ефективності системи мотивації праці на підприємстві.;
- проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності АТ АТ «ОТП Банк»;
- здійснено аналіз системи мотивації праці в АТ «ОТП Банк»;
- виявлено шляхи підвищення ефективності системи мотивації праці на підприємстві;
- запропоновано і обґрунтовано заходи щодо підвищення ефективності мотивації праці в АТ «ОТП Банк».

Методи дослідження: методи логічного та системного аналізу і синтезу, економіко-статистичні методи збору й обробки інформації, соціологічні методи збору первинної інформації, методи економічного аналізу, експертних опитувань.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування запропонованого комплексу заходів щодо покращення мотивації персоналу на підприємстві.

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, нормативно-правове забезпечення організації оплати праці на підприємстві, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються тематики дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 105 сторінок комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 96 сторінок. Робота містить 28 таблиць, додатків на 9 сторінках, список використаних джерел із 71 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність мотивації персоналу

Мотивація – це процес свідомого вибору людиною того або іншого типу поведінки, зумовленої комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.

Нині у практиці управління застосовуються різноманітні теорії мотивації, які дають уявлення про основні принципи мотивації праці та свідчать про роль мотивації в управлінні персоналом.

Мотивація – це процес спонукування кожного співробітника і всіх членів його колективу до активної діяльності для задоволення своїх потреб і для досягнення цілей організації. Основні задачі мотивації: формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці; навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутріфірменного спілкування; формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації. Однак, для вирішення цих завдань необхідний аналіз слідуєчих явищ: процесу мотивації в організаціях індивідуальної і групової мотивації, якщо така є в залежності між ними змін, що відбуваються в мотивації діяльності людини при переході до ринкових відносин. Людина, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед нею, і знаючи ту винагороду, яку вона може одержати за їхнє вирішення, зіставляє це зі своїми потребами, можливостями і здійснює певну діяльність.

Розрізняють різні типи мотивації. Тип мотивації – це переважна спрямованість діяльності індивіда на задоволення визначених потреб. Таких типів може бути багато залежно від мети дослідження. Найпоширеніші такі три типи мотивації:

I тип – працівники, орієнтовані переважно на змістовність і суспільну значущість праці;

II тип – працівники, переважно орієнтовані на оплату праці й інші нетрудові цінності;

III тип – працівники, у яких значущість різних цінностей збалансована.

Основна маса працівників у нашій країні (не менше 80%) належить до другого типу мотивації: мотиваційне ядро базується на високій (у їхньому розумінні) заробітній платі.

Форми стимулювання персоналу поділяються на групи:

1. Основна матеріальна винагорода розглядається як базисна для будь-якої країни та умов праці. Оклад становить, як правило, від 40% до 70% загального розміру винагороди працівника. Друга складова – надбавки, доплати, додаткові виплати, премії, комісійні винагороди (для торговельних працівників фірми) – становлять у сумі до 60% загальних виплат. Третя складова – участь у прибутках та опціони являють собою особливий інструмент стимулювання, який використовують далеко не всі міжнародні фірми і в основному, застосовують для керівників.

2. Компенсації – специфічний набір інструментів стимулювання робітників (особливо при закордонних призначеннях). Це головне, що відрізняє системи винагород у "домашньому" середовищі від міжнародного. Фірми компенсують працівникові реальні й передбачувані затрати, пов'язані з переміщенням (транспорт, оренда приміщень, харчування), а також надають соціальні виплати та пільги (на навчання дітей, на проведення свят, відпусток).

3. Нематеріальне стимулювання являє собою класичні форми мотивації співробітників без матеріального винагородження (подяки, нагороди, заохочення, нова робота, дострокове просування), а також ігри, конкурси, програми загального та спеціального навчання.

4. Змішане стимулювання використовує комбіновані (матеріальні й нематеріальні) форми і тому є необхідним доповненням до основного стимулювання та компенсації. Різноманітні прийоми спонукання робітників

(призи, подарунки, пенсійні та страхові програми) спрямовані на укріплення лояльності працівників у теперішньому та стимулювання їх активної роботи в майбутньому.

До основних функцій міжнародної професійної підготовки відносять:

- формування в усіх менеджерів єдиного глобального підходу до розв'язання проблем;
- навчання менеджерів розв'язання конкретних проблем, що виникають у діяльності експатріанта в країні перебування (господаря).

Основні причини ротації управлінських кадрів у компанії:

1) організаційні причини:

- компанії прагнуть підвищити ефективність зовнішньоекономічних операцій;
- подолання етноцентризму, опанування менеджерами цінностей інших країн;
- поліпшення комунікацій між головним офісом і закордонними філіями (підлеглими);

2) людські причини – причини, пов'язані з персоналом:

- поліпшення здатності до ефективної взаємодії завдяки розвитку таких якостей, як ввічливість, пунктуальність, тактовність, акуратність, чуйність, надійність, толерантність, вразливість;
- ігнорування рішень менеджерів нижчих рівнів;
- поліпшення загального управлінського стилю.

Трудові відносини в міжнародному контексті це: підходи до трудових відносин у різних країнах; міжнародні профспілкові організації; виробнича демократія; стратегічні підходи до міжнародних трудових відносин.

Основні форми участі працівників в управлінні міжнародною компанією: спільне прийняття рішень – участь представників трудового колективу в засіданнях ради директорів з правом вето або без нього;

- гуртки якості (quality control circle) – регулярні збори працівників, на яких вони обговорюють й розв'язують проблеми якості на своїх робочих місцях.

Вплив міжнародних компаній на послаблення позицій профспілок при обговоренні колективного договору:

- міжнародна диверсифікація МНК;
- загроза вивезти підприємство (і робочі місця) за кордон;
- складність структури компанії та механізмів підпорядкованості в ній;

Одна з головних задач для організацій різних форм власності - пошук ефективних засобів управління працею, які забезпечують активізацію людського чинника. Вирішальним причинним чинником результативності діяльності людей є їх мотивація. Ефективність праці за інших однакових умов визначається особистим ставленням людини до праці, її трудовою поведінкою. У свою чергу трудова поведінка детермінована впливом багатьох чинників, які діють з різною силою та в багатьох напрямках.

В теоретичному плані мотивація поведінки людини - дуже складний і багато в чому не вивчений феномен. Існує безліч визначень мотивації.

Кібанов А. Я. розглядає мотивацію як процес свідомого вибору особою того або іншого типу поведінки, яка визначається комплексною дією зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників [19].

Мотив - це спонукання людини до активності, пов'язане з намаганням задовольнити певні потреби. Внаслідок усвідомлення і переживання потреб у людини виникають певні спонукання до дій, внаслідок яких ці потреби задовольняються. При цьому свідомі дії завжди спрямовані на досягнення певної мети, яка також усвідомлюється людиною. Мотив у цьому разі виступає як причина постановки тих чи інших цілей. Отже, мотиви і цілі не тотожні між собою, хоч інколи збігаються.

Мотиви виявляються: як сукупність зовнішніх або внутрішніх умов, які викликають активність людини і визначають її спрямованість; предмет, об'єкт (матеріальний або ідеальний), що спонукає і визначає вибір спрямованості діяльності; усвідомлена причина, яка лежить в основі вибору дій особистості.

Трудова поведінка людини спонукає не одним, а багатьма мотивами, з яких одні відіграють провідну роль, а інші підпорядковані їм. Сукупність мотивів

діяльності утворює складну динамічну систему. Це означає, що, будучи відносно стійкою у кожної людини, система мотивів може змінюватися залежно від тих змін, які відбуваються у внутрішній структурі особистості, а також у зовнішніх умовах її життєдіяльності. Система мотивів, яка визначає конкретні форми діяльності або поведінки людини, називається мотивацією.

Віханський О. С. пропонує наступне визначення: «Мотивація людини до діяльності розуміється як сукупність рушійних сил, які спонукають людину до здійснення певних дій» [13].

В роботі Мескона М. мотивація визначається як процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

У загальному розумінні мотивація - це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій [3].

Процес мотивації є складним психологічним процесом. У ньому істотну роль відіграє боротьба різних потенційних мотивів, що відбувається у свідомості людини, аналіз значущості потреб, здатність оцінити наслідки своїх дій і інші фактори. Існує величезна кількість різноманітних конкретних людських потреб, цілей, які за уявленням кожної людини приводять до задоволення її потреб, а також типів поведінки при досягненні цих цілей.

Таким чином, узагальнюючи різні підходи, можна визначити, що мотивація є процесом спонукання людини до діяльності за допомогою комплексної дії зовнішніх і внутрішніх чинників для досягнення мети організації.

Мотивація, яка розглядається як процес, теоретично може бути представлена у вигляді шести стадій.

Перша стадія - виникнення потреб. Потреба з'являється внаслідок браку в чомусь об'єктивно необхідному для підтримки життєдіяльності і розвитку організму, особистості і соціальної групи. Потреби можна розбити на дві групи: матеріальні (біологічні) і духовні (соціальні).

Друга стадія - пошук шляхів усунення потреби. На даному етапі проводиться розробка стратегії і пошук шляхів задоволення потреб.

Третя стадія - визначення мети (напрямки) дії. Людина фіксує, що і якими

засобами вона повинна робити, чого добитися, що отримати для того, щоб усунути потреби. На даній стадії відбувається ув'язка чотирьох моментів:

- що я повинен отримати, щоб усунути потребу;
- що я повинен зробити, щоб отримати те, що бажаю;
- якою мірою я можу добитися того, чого бажаю;
- наскільки те, що я можу отримати, може усунути потребу.

Четверта стадія - здійснення дії. На цій стадії людина затрачує зусилля на здійснення дій, які повинні надати їй можливість усунути потребу. Оскільки процес роботи може зворотно впливати на мотивацію, то на цій стадії може відбуватися коригування мети.

П'ята стадія - отримання винагороди за здійснення дії. На даній стадії з'ясовується те, наскільки виконання дій дало бажаний результат. Залежно від цього відбувається або ослаблення, або збереження, або ж посилення мотивації до дії.

Шоста стадія - усунення потреби. Залежно від ступеня зняття напруги, що викликається потребою, а також від того, що визиває усунення потреби ослаблення або посилення мотивації діяльності, людина або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати можливості і здійснювати дії по усуненню потреби [17].

Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох чинників які класифікують за декількома ознаками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікаційна ознака впливу мотивації на поведінку працівника

Основна група потреб	Способи, що використовуються	Джерела виникнення	Спрямованість на досягнення мети
Матеріальна, трудова, статусна	Нормативна, примусова, стимулююча	Внутрішня, зовнішня	Позитивна, негативна

Джерело: Сформовано автором на основі [35].

Матеріальна мотивація є прагненням до достатку, більш високого рівня життя і залежить від рівня особистого доходу, його структури, диференціації доходів і дієвість матеріальних стимулів, застосованих на підприємстві.

Трудова мотивація породжується на підприємстві безпосередньо роботою, її змістом, організацією трудового процесу, режимом праці. Це внутрішня мотивація людини, сукупність її внутрішніх рушійних сил поведінки, пов'язаних з роботою як такою. При цьому працівник має потребу в змістовній, цікавій, корисній роботі, зацікавлений у визначеності перспектив посадового зростання, відчуває самоповагу, якщо результати його праці оцінюються високо. В цілому трудова мотивація пов'язана, з одного боку, із змістовністю, корисністю безпосередньо праці, а з іншого, - з самовираженням, самореалізацією працівника.

Статусна мотивація є внутрішньою силою поведінки людини, пов'язаної з її прагненням посісти більш високу посаду, виконувати більш складну і відповідальну роботу, працювати в престижних, соціально значущих сферах підприємства. Крім того, людині може бути властиве прагнення до лідерства в колективі, більш високого статусу, а також прагнення стати визнаним фахівцем, користуватися авторитетом.

Нормативна мотивація виражається у спонуканні людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічної дії: переконання, інформування, психологічного впливу і так далі.

Примусова мотивація ґрунтується на використуванні влади і загрози незадоволення потреб працівника у разі невиконання їм відповідних вимог. Стимулювання визначається як дія не на особистість як таку, а на зовнішні обставини за допомогою благ-стимулів, які спонукають працівника до певної поведінки.

Перші два види мотивації - прямі, оскільки припускають безпосередню дію на підлеглих, третій - непрямий, оскільки в його основі лежить дія зовнішніх чинників. Внутрішня мотивація виявляється тоді, коли людина, вирішуючи задачу, формує мотиви. Наприклад, це може бути прагнення до досягнення певної мети, завершення роботи, пізнання, бажання боротися, страх. На основі

внутрішньої мотивації люди діють спокійніше, вони добросовісніше виконують роботу, витрачають менше сил, краще розуміють завдання і опановують знаннями.

Внутрішнє спонукання до дії є результатом взаємодії складної сукупності потреб, що змінюються, тому керівник для здійснення мотивації повинен визначити ці потреби і знайти способи їх задоволення.

При зовнішній мотивації дія на суб'єкт відбувається ззовні, наприклад, через оплату за роботу, розпорядження, правила поведінки і так далі.

Внутрішня і зовнішня мотивація не розмежовані, оскільки в різних ситуаціях мотиви можуть виникати як за внутрішніми, так і за зовнішніми причинами. Керівникам дуже важливо знати про наявність цих двох видів мотивації, оскільки ефективно управляти можна тільки спираючись на зовнішню мотивацію, але при цьому брати до уваги і можливе виникнення певних внутрішніх мотивів.

До основних видів позитивної мотивації відносяться матеріальне заохочення у вигляді премій та персональних надбавок до окладів, доручення особливо важливої роботи, яка підвищує авторитет працівника і довіру до нього в колективі та ін.

Негативна мотивація - це, перш за все, матеріальні стягнення, зниження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція працівника, пониження на посаді. Система штрафних санкцій повинна бути зрозумілою і доводитися до всіх працівників. Процес мотивації складний і неоднозначний. Існує достатньо велика кількість різних теорій мотивації, що намагаються дати пояснення цьому явищу.

Політика в сфері мотивації і стимулювання співробітників в більшості випадків переслідує дві мети:

- виробити у співробітника бажання найбільш ефективним способом добиватися поставлених перед ним цілей і завдань;
- підвищити лояльність, прихильність співробітника компанії.

Менеджерові по персоналу (керівництву підприємства) слід постійно пам'ятати, що висококваліфіковані фахівці відрізняються високою мобільністю.

Вони можуть звільнитися у будь-який момент, оскільки у них є власні «засоби виробництва» (їх знання, компетенція, здібності, досвід), власні цілі, яких вони хочуть досягти (і не лише професійні), та їх із задоволенням візьмуть конкуренти.

Низька мотивація співробітників може призвести до негативних наслідків на підприємстві: падінню продуктивності праці; погіршенню соціально-психологічного клімату в колективі; зниженню якості праці; погіршенню іміджу компанії на ринку.

Знання механізму мотивації дозволяє керівникові урізноманітнити форми визнання та оцінки праці працівників й ефективно їх використовувати в різних ситуаціях.

Таким чином, мотивація є видом управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання працівника до дієвості, спрямованої на досягнення особистих цілей чи цілей підприємства.

1.2. Методи мотивації персоналу підприємства

У забезпеченні управління персоналом основну роль відіграють методи мотивації. Як показують дослідження, методи мотивації персоналу – це сукупність способів і прийомів стимулювання працівників для досягнення певних цілей підприємства, що діють на основі узгодження їх цілей та цілей підприємства шляхом регулярного дослідження мотивів праці. Вони засновані на дії закономірностей та законів управління і передбачають використання різних прийомів впливу на персонал щоб активізувати його діяльність [37]. Існує велика кількість методів мотивації, що дозволяють формувати ефективну систему мотивації. Залежно від орієнтації впливу на певні потреби виділяють наступні групи методів: економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні [49]. Найпершим і найбільш поширеним методом є метод покарання і заохочення, так звана політика «батога і пряника». Цей метод використовувався для досягнення бажаних результатів і проіснував досить довго в умовах

класичного капіталізму та адміністративно-командної системи. Поступово він трансформувався в систему адміністративних і економічних санкцій і стимулів. Такий метод був ефективний при повторюваних рутинних операціях, незначної змістовної частини роботи, неможливості поміняти місце роботи (з різних причин), а також в умовах бригадних і колективних підрядів, де діяли регламентовані надбавки й утримання.

З підвищенням ролі людського чинника з'явилися психологічні методи мотивації. У основі цих методів знаходиться твердження, що основним чинником є не тільки матеріальні стимули, але і нематеріальні мотиви, такі, як самоповага, визнання з боку навколишніх членів колективу, моральне задоволення роботою і гордість за своє підприємство (фірму). Такі методи мотивації ґрунтуються на вивченні потреб людини, тобто усвідомленого відчуття нестачі чого-небудь. Відчуття нестачі в чого-небудь має цілком визначену мету, що і служить засобом задоволення потреб. Вивчення потреб людини призвело до появи двох глобальних теорій мотивації: змістовної теорії і процесуальної.

Мотивація, розглянута як процес, теоретично може бути подана у вигляді шести стадій. Природно, такий розгляд процесу носить досить умовний характер, тому що в реальному житті немає настільки чіткого розмежування стадій і немає відособлених процесів мотивації. Однак для з'ясування того, як відбувається процес мотивації, яка його логіка і складові частини, може бути прийнятною і корисною нижче наведена модель.

Перша стадія – виникнення потреб. Потреба проявляється у вигляді того, що людина починає відчувати, що їй чогось не вистачає. Виявляється вона в конкретний час і починає “вимагати” від людини, щоб вона знайшла можливість і здійснила якісь кроки для її усунення. Потреби можуть бути самими різними. Умовно їх можна розбити на три групи: фізіологічні, психологічні, соціальні

Друга стадія – пошук шляхів усунення потреби. Потреба виникла і створює проблеми для людини, тоді вона починає шукати можливості усунути її: задовольнити, придушити, не зважати на неї. Виникає необхідність щось зробити, щось почати.

Третя стадія – визначення цілей. Людина фіксує, що і якими чином вона повинна зробити, чого домогтися, що одержати для того, щоб усунути потребу. На даній стадії відбувається ув'язування чотирьох моментів: що я повинен одержати, щоб усунути потребу; що я повинун зробити, щоб одержати те, що бажаю; якою мірою я можу домогтися того, чого бажаю; наскільки те, що я можу одержати, може усунути потребу.

Четверта стадія – здійснення дії. На цій стадії людина витрачає зусилля для того, щоб здійснити дії, що у кінцевому рахунку повинні дати їй можливість одержання щось, щоб усунути потребу. Оскільки процес роботи здійснює зворотний вплив на мотивацію, то на цій стадії може відбуватися коригування цілей.

П'ята стадія – одержання винагороди за здійснення дії. Виконавши визначену роботу, людина або безпосередньо одержує те, що вона може використовувати для усунення потреби, або те, що вона може обміняти на бажаний для неї об'єкт. На даній стадії з'ясовується те, наскільки виконання дій дало бажаний результат. У залежності від цього відбувається або ослаблення, або зберігання, або ж посилення мотивації до дії.

Шоста стадія – усунення потреби. В залежності від ступеня зняття напруги, що викликається потребою, а також від того, викликає усунення потреби ослаблення або посилення мотивації діяльності, людина або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати можливості й здійснювати дії по усуненню потреби. Знання логіки процесу мотивації надає істотних переваг в управлінні цим процесом. Можна зазначити декілька чинників, що ускладнюють і роблять нечітким процес практичного розгортання мотивації: Важливим чинником є не очевидність мотивів. Можна припускати, здогадуватися з приводу того, які мотиви діють, але в наявному вигляді їх “вичленувати” неможливо.

Наступним важливим чинником є мінливість мотиваційного процесу. Характер мотиваційного процесу залежить від того, які потреби ініціюють його. Однак самі потреби знаходяться між собою в складній динамічній взаємодії, найчастіше суперечачи один одному або ж, навпаки, посилюючи дії окремих

потреб – при цьому складові цієї взаємодії можуть змінюватися в часі, змінюючи спрямованість і характер дії мотивів тому навіть при найглибшому знанні мотиваційної структури людини, мотивів його дій можуть виникати непередбачені зміни в поведінці людини і непередбачені реакції з її боку на мотивуючі впливи.

Ще одним чинником який робить мотиваційний процес кожної конкретної людини унікальним і не на сто відсотків передбаченим, є розходження інноваційних структур окремих людей, різна ступінь впливу однакових мотивів на різних людей - різна ступінь залежності дії одних мотивів від інших. У одних людей прагнення до досягнення результату може бути дуже сильним, в інших же воно може бути відносно слабким. У цьому випадку даний мотив буде по-різному діяти на поведінку людей. Можлива й інша ситуація: два працівника мають однаково сильний мотив на досягнення результату. Але в одного цей мотив домінує над усіма іншими і він буде домагатися результату будь-якими способами. У іншого ж цей мотив співвідноситься за силою дії з мотивом на співучасть у спільних діях. У цьому випадку дана людина буде поводитися по-іншому.

Існують два підходи до вивчення теорій мотивації. Перший підхід ґрунтується на дослідженні змістовного боку теорії мотивації. Такі теорії ґрунтуються на вивченні потреб людини, що і є основними мотивом її поведінки, а отже, і діяльності. До прихильників такого підходу можна віднести американських психологів Абрахама Маслоу, Фредеріка Герцберга Девіда Мак Клеелланда.

Розглянемо теорію мотивації, що називається ієрархією потреб А. Маслоу. Сутність її зводиться до вивчення потреб людини. Це більш рання теорія. Її прихильники вважали, що предметом психології є поведінка, а не свідомість людини. В основі поведінки знаходяться потреби людини, які можна розділити на п'ять груп: в самовиразі, в повазі, в спілкуванні з людьми, в безпеці.

Зміст такої ієрархічної побудови полягає в тому, що пріоритетні для людини потреби більш низьких рівнів, що позначається на його мотивації.

Іншими словами, у поведінці людини більш визначальним є задоволення потреб спочатку низьких рівнів, а потім, у міру задоволення цих потреб, стають стимулюючим чинником і потреби більш високих рівнів. Найвища потреба – потреба самовираження і зростання людини як особистості – ніколи не може бути задоволена цілком, тому процес мотивації людини через потреби незкінченний. Обов'язок керівника полягає в тому, щоб ретельно спостерігати за своїми підлеглими, вчасно з'ясовувати, які активні потреби рухають кожним із них, і приймати рішення по їхній реалізації з метою підвищення ефективності роботи співробітників.

З розвитком економічних відносин і удосконалення управління велике значення у теорії мотивації приділяється потребам більш високих рівнів. Представником цієї теорії є Девід Мак Клеелланд. Відповідно до його твердження, структура потреб вищого рівня зводиться до трьох чинників: прагненню до успіху, прагненню до влади, до визнання. При такому твердженні успіх розцінюється не як похвала або визнання з боку колег, а як особисті досягнення в результаті активної діяльності, як готовність брати участь у прийнятті складних рішень і нести за них персональну відповідальність.

Прагнення до влади повинно не тільки говорити про честолюбство, але і показувати уміння людини успішно працювати на різних рівнях управління на підприємстві, а прагнення до визнання – його спроможність бути неформальним лідером, мати свою власну думку і вміти переконувати навколишніх у його слушності. Відповідно до теорії Мак Клеелланда люди, які прагнуть влади, повинні задовольнити свою потребу і можуть це зробити при занятті визначених посад на підприємстві. Керувати такими потребами можна, готуючи працівників до переходу згідно ієрархії на нові посади за допомогою їхньої атестації, направлення на курси підвищення кваліфікації і т. д. Такі працівники мають широке коло спілкування і прагнуть його розширити. Їхні керівники повинні сприяти цьому.

Теорія мотивації Фредерика Герцберга з'явилася в зв'язку з необхідністю з'ясувати вплив матеріальних і нематеріальних чинників на мотивацію людини.

Фредерик Герцберг створив двухчинникову модель, що показує задоволеність роботою. Перша група чинників (гігієнічні чинники) зв'язана із самовираженням особистості, її внутрішніми потребами, а також із навколишнім середовищем, у якому здійснюється сама робота. Друга група чинників мотивації пов'язана з характером і сутністю самої роботи. Керівник тут повинен пам'ятати про необхідність узагальнення змістовної частини роботи. Гігієнічні чинники Ф. Герцберга відповідають фізіологічним потребам, потреби в безпеці і впевненості в майбутньому.

Різниця в розглянутих теоріях наступна: на думку А. Маслоу, після мотивації робітник обов'язково починає краще працювати, на думку Ф. Герцберга, робітник почне краще працювати тільки після того, як вирішить, що мотивація неадекватна.

Другий підхід до мотивації ґрунтується на процесуальних теоріях. В них йдеться про розподіл зусиль працівників і виборі визначеного виду поведінки для досягнення конкретних цілей. До таких теорій відносяться теорія очікувань, або модель мотивації за В. Врумом, теорія справедливості та інші. Відповідно до теорії очікувань не тільки потреба є необхідною умовою мотивації людини для досягнення мети, але й обраний тип поведінки. В теорії очікувань підкреслюється необхідність у переважанні підвищення якості праці та впевненості в тому, що це буде відзначено керівником, що дозволяє йому реально задовольнити свою потребу. Процесуальні теорії очікувань встановлюють, що поведінка співробітників визначається поведінкою: керівника, що за певних умов стимулює роботу співробітника; співробітника, що упевнений, що за певних умов йому буде видана винагорода; співробітника і керівника, що допускають, що при визначеному поліпшенні якості роботи йому буде видана визначена винагорода; співробітника, що зіставляє розмір винагороди із сумою, що необхідна йому для задоволення визначеної потреби. Сказане означає, що в теорії очікування підкреслюється необхідність у переважанні підвищення якості праці та впевненості в тому, що це буде відзначено керівником, що дозволяє йому реально задовольнити свою потребу. Виходячи з теорії очікувань можна зробити

висновок, що працівник повинен мати такі потреби, що можуть бути значною мірою задоволені в результаті передбачуваних винагород. А керівник повинен давати такі заохочення, що можуть задовольнити очікувану потребу працівника. Наприклад, у низці комерційних структур винагороду надають у вигляді визначених товарів, свідомо знаючи, що працівник їх потребує. Відповідно до цієї теорії ефективність мотивації оцінюється працівником не за визначеною групою чинників, а системно з врахуванням оцінки винагород, виданих іншим працівникам, що працюють в аналогічному системному оточенні. Співробітник оцінює свій розмір заохочення в порівнянні з заохоченнями інших співробітників. При цьому він враховує умови в яких працюють він та інші співробітники. Наприклад один працює на новому обладнанні, а другою - на старому, в одного були однієї якості заготовке, а у іншого – іншої. Або наприклад, керівник не забезпечує співробітника тією роботою, що відповідає його кваліфікації. Або був відсутнім доступ до інформації, необхідної для виконання роботи тощо.

Теорія мотивації Л. Портера – Е. Лоулера побудована на поєднанні елементів теорії очікувань і теорії справедливості. Суть її в тому, що введені співвідношення між винагородою і досягнутими результатами. Л. Портер і Е. Лоулер увели три перемінні, що впливають на розмір винагороди: витрачені зусилля, особисті якості людини та його спроможності й усвідомлення своєї ролі в процесі праці. Елементи теорії очікування тут проявляються в тому, що працівник оцінює винагороду відповідно до витрачених зусиль і вірить у те, що ця винагорода буде адекватно витраченим ним зусиллям. Елементи теорії справедливості проявляються в тому, що люди мають власне судження з приводу слушності або неправильності винагороди в порівнянні з іншими співробітниками і відповідно і ступінь задоволення. Звідси важливий висновок про те, що саме результати праці є причиною задоволення співробітника, а не навпаки. Відповідно до такої теорії результативність повинна точно підвищуватися. Стратегія управління людськими ресурсами фірми. Дуглас Макгрегор проаналізував діяльність виконавця на робочому місці і виявив, що керуючий може контролювати наступні параметри, що визначають дії виконавця:

- завдання, що одержує підлеглий;
- якість виконання завдання;
- час одержання завдання;
- очікуваний час виконання задачі;
- засоби, наявні для виконання завдання;
- колектив, у якому працює підлеглий;
- інструкції, отримані підлеглим;
- впевненість підлеглого в посильності завдання;
- впевненість підлеглого у винагороді за успішну роботу;
- розмір винагороди за проведену роботу;
- рівень залучення підлеглого в коло проблем, пов'язаних із роботою.

Всі ці чинники залежать від керівника і, одночасно, в тій чи іншій мірі впливають на працівника, визначають якість та інтенсивність його праці. Дуглас Макгрегор прийшов до висновку, що на основі цих чинників можливо застосувати два різних підходи до управління, які він назвав “Теорія X” і “Теорія Y”.

“Теорія X” втілює чисто авторитарний стиль управління, що характеризується істотною централізацією влади, жорстким контролем за перерахованими вище чинниками.

“Теорія Y” відповідає демократичному стилю управління і припускає делегування повноважень, поліпшення взаємовідносин у колективі, врахування відповідної мотивації виконавців та їхніх психологічних потреб, збагачення отриманої роботи.

Обидві теорії мають рівне право на існування, але, у силу своєї полярності, у чистому вигляді в практиці не зустрічаються. Як правило в реальному житті має місце комбінація різних стилів управління. Ці теорії зробили значний вплив на розвиток управлінської теорії в цілому. Посилання на них сьогодні можна зустріти в багатьох практичних посібниках з управління персоналом підприємства, мотивації підлеглих. Теорії Макгрегора були розроблені стосовно до окремо узятої людини.

Подальше удосконалювання підходів до управління було пов'язано з розвитком організації, як системи відкритого типу, а також була розглянута робота людини в колективі. Це призвело до появи концепції цілісного підходу до управління, тобто необхідності врахування всієї сукупності виробничих і соціальних проблем. Так Вільям Оучи запропонував своє розуміння цього питання, що одержало назву “Теорія Z” і “Теорія A”, які значною мірою сприяли відмінностям в управлінні, відповідно, у японській і американській економіках. Оучи відзначає, що непропорційна увага до техніки та технології шкодить людському чиннику. Тому “Теорія Z” ґрунтувалася на принципах довіри, довічного найму (як увага до людини) і груповому методі прийняття рішень, що дає ще і міцний зв'язок між людьми, більш стійкий їх стан.

У цілому японський і американський підходи різнонаправленні. Однак в дійсності можна бачити, що управління мотивацією розвивалося здебільшого у бік ідей, закладених у “Теорії Y”, демократичного стилю управління. Таким чином, із визначеними допущеннями “Теорію Z” можна назвати розвитком удосконаленої “Теорії Y”, адаптованої насамперед для Японії. “Теорія A” у більшому ступені характерна для США. Однак деякі компанії західних країн успішно застосовують у себе принципи “Теорії Z”.

Розглянуті вище стратегічні теорії управління людськими ресурсами кожна фірма адаптує під специфічні особливості свого функціонування. Від успішності вирішення цього питання залежить чи будуть підлеглі прагнути працювати добре або ж просто відбувати години на роботі.

Відповідно до “Теорії Y” будь-який співробітник, приходячи на нове місце роботи, хотів би проявити себе і повний інтерес до своєї нової діяльності. Крім того, керівництво зацікавлено в тому, щоб співробітники творчо і з наснагою відносилися до своїх обов'язків. Однак під впливом гизки чинників, у тому числі таких як ступінь особистої відповідальності, відносин із начальником і т. д., у працівника може наступити розчарування у своїй діяльності. Це, як правило, буває викликано наступними причинами: надмірне втручання з боку безпосереднього керівника; відсутність психологічної й організаційної підтримки;

нестача необхідної інформації; надмірна сухість і нестача уваги керівника до запитів підлеглого; відсутність зворотного зв'язку, тобто незнання працівником результатів своєї праці; неефективне вирішення керівником службових проблем працівника; некоректність оцінки працівника керівником. Ці чинники викликають у рядового працівника почуття приниженості. Підривається почуття гордості, впевненості в собі, у стабільності свого службового положення і можливості подальшого просування.

Економічні методи зумовлюються економічними стимулами. Вони орієнтуються на виконання певних завдань чи показників, а також на здійснення економічної винагороди за результат роботи після їх виконання. Використання економічних методів пов'язують з раціональною системою оплати праці, тобто з формуванням та контролем плану роботи, економічним стимулюванням праці, яке має на увазі заохочення за певну кількість та якість праці і застосування санкцій за недостатню його якість та невідповідну кількість.

Організаційно-адміністративні методи засновані на директивних вказівках. Вони ґрунтуються на владній мотивації, що заснована на підпорядкуванні закону чи старшому за посадою та спирається на можливість примусу. Дані методи охоплюють організаційне планування та нормування, розпорядництво, інструктаж, контроль.

З метою підвищення соціальної активності працівників застосовуються соціально-психологічні методи. З їх допомогою впливають на свідомість працівників, соціальні, релігійні, естетичні та інші інтереси людей і здійснюють соціальне спонування трудової діяльності.

Наведена вище класифікація методів мотивації вважається класичною. Різні вчені виділяють варіативні класифікації, доповнюючи та ускладнюючи їх. Наприклад, А. Брас пропонує виділяти три підгрупи в середині адміністративних методів: організаційні, які поділяються на регламентування, нормування та інструктування; розпорядчі дисциплінарні (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Методи мотивації персоналу за А. Брасом [73]

Розпорядчі методи застосовуються коли виникає необхідність втручання в процес виробництва для розпоряджень і вказівок. Дисциплінарний вплив регламентується КЗпП та застосовується якщо працівник не виконує свої функціональні обов'язки. У практиці господарювання застосовують загальновиробничу класифікацію методів мотивації персоналу:

1. Прямі економічні (погодинна та відрядна оплата праці, премії за раціоналізацію, оплата навчання, участь у прибутках та ін.);
2. Непрямі економічні (доплати за стаж роботи, пільгове харчування та користування житлом, транспортом тощо);
3. Соціальні (негрошові) (гнучкі графіки роботи, збагачення праці, просування у службовій діяльності, охорона праці тощо) [69].

За класифікацією С. А. Шапіро виділяють дві групи методів мотивації праці [71]:

1. Методи матеріальної мотивації: грошові (заробітна плата, доплати, відрахування від прибутку, пільгові кредити, надбавки та компенсації); негрошові: соціальні (сплата транспортних витрат, медичне страхування та обслуговування, харчування, путівки); функціональні (покращення умов та організації праці).

2. Методи нематеріальної мотивації: соціально-психологічні (підвищення престижу, психологічне та суспільне визнання); творчі (відрядження, підвищення кваліфікації, тренінги, стажування); вільний час (гнучкий графік роботи, додаткова відпустка).

Городничева Н. А. розглядає наступну класифікацію методів мотивації [20]: економічні: прямі та опосередковані організаційні морально-психологічні. Економічні методи мотивації базуються на тому, що люди в ході їх застосування отримають вигоди (прямі чи непрямі), які підвищать їх добробут.

До форм прямої економічної мотивації відносяться [20]:

- основна оплата праці;
- додаткова оплата праці (враховується складність та кваліфікація праці, понаднормова робота, суміщення професій, соціальні гарантії підприємства);
- винагорода (визначається індивідуальним внеском працівників у кінцеві результати підприємства за конкретний період);
- премія (пов'язує результати праці кожного працівника чи структурного підрозділу з прибутком підприємства);
- різні види виплат (оплата проїзду; виплати за вислугу років та ін.).

Мотиваційному механізму оплати праці відводять значну роль, та постійне збільшення рівня оплати праці не сприяє підтриманню трудової активності на певному рівні та зростанню продуктивності праці. Застосування цього методу є корисним для досягнення короткочасних цілей. У іншому випадку працівники звикають до цього виду впливу.

Непряма (опосередкована) економічна мотивація передбачає: користування соціальними установами організації; пільгові путівки до дитячих оздоровчих таборів; користування службовим автомобілем; пільгові місця у дитячих дошкільних установах; придбання продукції, яка вироблена підприємством, за цінами нижче відпускних тощо [20].

До організаційних методів мотивації персоналу відносять [20]: мотивацію збагаченням змісту роботи (надання різноманітної, цікавої та соціально значимої роботи, з перспективами посадового та професійного зростання, які підвищують відповідальність та самостійність працівника); мотивацію цілями; мотивацію участі в справах фірми.

Морально-психологічні методи стимулювання складаються з наступних основних елементів [20]: відчуття професійної гордості за причетність до роботи,

відповідальність за її результат; присутність виклику для забезпечення можливості кожному показати свої здібності, відчутти власну значимість; визнання авторства результату; наявність як особистої (привітання з нагоди свят з боку керівництва), так і публічної (оголошення подяки, нагородження подарунками, присвоєння почесних звань, занесення до Книги пошани та ін.) високої оцінки. Розглянувши наведені вище класифікації, можна зробити висновок, що всі вони подібні і мають розбіжність лише у назвах.

Отже, систематизувавши їх, можна виділити дві групи методів мотивації: методи матеріального та нематеріального стимулювання. Методи матеріального стимулювання передбачають фінансові витрати, які приймають різну форму. При використанні методів нематеріальної мотивації підприємство або взагалі не несе витрат на мотивацію персоналу, або вони незначні [73].

Методи матеріального заохочення одночасно є економічними та поділяються на прямі економічні (грошові), і непрямі економічні (не грошові) методи. Грошова винагорода або винагорода, що надається співробітнику не в грошовій формі є основою цієї групи методів. Вони орієнтуються на матеріальні мотиви персоналу: прагнення певного рівня добробуту, достатку. Система матеріальної мотивації має будуватись на принципі індивідуальності винагород, бо кожен з працівників зацікавлений в постійному збільшенні своєї праці маючи на меті отримати вищу заробітну плату [73].

Група нематеріальних методів мотивації спрямована на задоволення мотивів збереження соціального статусу [69]. У даній групі можна виділити соціальні та адміністративні методи. Соціальні методи включають в себе соціально-психологічні, що спрямовані на формування корпоративної культури, створення сприятливого морально-психологічного клімату в трудовому колективі, задоволення потреб співробітників у визнанні [73]. В контексті цієї групи також виділяють творчі методи, що створюють можливості для розвитку та управління власним часом.

Основою адміністративних методів є дотримання регламенту підприємства та трудових відносин [73]. Вони реалізуються через організаційні, розпорядчі та

нормативні документи. Слід наголосити на тому, що не має прямої лінійної залежності рівня мотивації й активності та якості діяльності. Характер залежності якості (продуктивності) діяльності від інтенсивності (рівня) мотивації визначається двома законами Йеркса-Додсона (американські психологи Р. М. Йеркс і Дж.Д. Додсон), які стверджують, що [51]:

1) по мірі збільшення інтенсивності мотивації якість діяльності підвищується до певного максимального значення, а потім, поступово знижується. Рівень мотивації, при якому діяльність виконується найбільш успішно, називається оптимумом мотивації; чим складніша для індивіда діяльність, яку він виконує, тим більш низький рівень мотивації є для нього оптимальним. Таким чином, надмірна мотивація може не тільки покращити результати діяльності, але й сприяти їх суттєвому зниженню. Характерно, що мотивація задовольняє дві обставини:

1) забезпечення індивідуальних потреб;

2) досягнення організаційних цілей. Для досягнення ефективної мотивації ці умови мають задовольнятися якомога повніше [24]. Проте їх досягнення неможливе без формування дієвої системи мотивації персоналу, що потребує досліджень даної проблеми на прикладі підприємства.

Таким чином, методи мотивації – це способи управлінських впливів на персонал для досягнення цілей підприємства. До основних груп методів мотивації належать: економічні, організаційно-адміністративні та соціально- психологічні. Для отримання максимальної віддачі від застосування методів мотивації та підвищити рівень продуктивності праці працівників підприємства необхідно використовувати їх у комплексі.

1.3. Сучасні підходи до мотивації персоналу підприємства

Мотивація співробітників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки вона виступає безпосередньою причиною їхньої поведінки.

Орієнтація працівників на досягнення цілей підприємства, по суті, є головним завданням керівництва персоналом. При ефективній організаційній структурі, сучасному устаткуванні (оргтехніці, засобах збору й обробки інформації), але без мотивації праці працівників підприємству домогтися бажаних результатів неможливо: члени трудового колективу не будуть справлятися зі своїми службовими обов'язками. Низький рівень мотивації праці не сприяє зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці. У сучасних умовах проблемою мотивації є недосконалість мотивації на підприємствах, недостатнє фінансування заходів, спрямованих на вдосконалення мотивації персоналу, а також те, що на підприємствах не приділяють належної уваги мотивації [1, с. 264].

Мотивування являє собою процес формування такого психологічного стану людини, який зумовлює її поведінку, здійснює установку до діяльності, спрямовує і активізує її. Мотивація праці являє собою прагнення працівника задовольнити свої потреби; в загальному розумінні - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які зумовлюють людину до трудової діяльності і надають їй цілеспрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей [2, с. 215].

Система мотивації управлінського персоналу підприємства повинна відповідати таким принципам: гнучкості – здатність до оперативного реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов функціонування; системності – повне відображення індивідуального вкладу людини в досягнення кінцевих результатів підприємства через ланцюги «людина-посада-робота» і «особа- група-колектив»; відповідності – встановлення такого рівня мотивації персоналу, який відповідає кількості, якості та вагомості затраченої праці; структурованості – характеризує поділ заробітної плати на частини, кожна з яких є відображенням особистого вкладу працівника в досягнення поточних, кінцевих і віддалених результатів діяльності підприємства; відкритості системи мотивації персоналу – прозорість та інформаційна доступність для кожного працівника [4, с. 192].

Потреби постійно змінюються, тому не можна розраховувати, що мотивація, яка спрацювала один раз, знову буде ефективною. З розвитком особистості

розширюються і можливості, потреби у самовираженні. Таким чином, процес мотивації шляхом задоволення потреб безкінечний. Основними методами мотивування персоналу в сучасних умовах є: грошові виплати за виконання поставлених цілей; покарання – це недопущення дій з боку працівника, які можуть принести шкоду підприємству; соціальна політика пов'язана з наданням працівникам додаткових пільг, послуг і виплат соціального характеру; нематеріальні стимули (винагороди-вдячності, письмова подяка керівництва та навіть компліменти); «побудова» (підсвідомий вплив на людину) – дає можливість пробуджувати у співрозмовника поважне ставлення і прагнення брати приклад з мовця; професійне навчання – можливість розвитку особистісних якостей і отримання спеціальних знань, які відкривають широкі перспективи; кар'єрне зростання – стимул працювати старанно, виконувати свої обов'язки якісно та оперативно; зворотній зв'язок, який можна забезпечити за допомогою внутрішньої пошти або внутрішнього сайту підприємства, організувавши для цього спеціальну рубрику [4, с. 268].

В сучасних умовах з метою підвищення результативності праці необхідно використовувати методи, заходи, інструменти як матеріальної так і нематеріальної мотивації. Яка з них у конкретній ситуації буде більш доцільною, залежить від особливостей підприємств, персоналу та його структури, ступеня єдності трудового колективу, рівнів розвитку та виробничої демократії. Отже, які б прекрасні не були ідеї, інноваційні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовленого та мотивованого персоналу високої ефективності роботи досягнути неможливо. Вкладення в людські ресурси стають довгостроковим чинником конкурентоспроможності та стійкого функціонування підприємства.

Сучасний керівник повинен враховувати всі фактори, щоб забезпечити успішну роботу підприємства. При формуванні оптимальної системи мотивації сучасним керівникам підприємств необхідно використовувати класичні теорії мотивації і враховувати менталітет працівників, вивчати потреби та інтереси членів трудового колективу, використовувати індивідуальний підхід при визначенні стимулів до ефективної праці кожного працівника.

Мотивація персоналу належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну ефективність і прибутковість діяльності підприємства. Сьогодні для більшості підприємств величезну роль відіграє збереження параметрів виробничих процесів у швидко змінюваних умовах зовнішнього і внутрішнього середовищ.

Багато українських підприємств використовують традиційні механізми матеріальної мотивації, які зводяться у більшості випадків до видачі фіксованої заробітної плати, одноразових премій та інших надбавок, не використовуючи повною мірою досвід застосування сучасних методів мотивації персоналу підприємствами провідних країн світу [3].

Методи мотивації працюючих – це частина організаційної культури. Основне призначення методів – забезпечення максимального залучення працюючих, що володіють знаннями, до вирішення загальних задач організації. Застосування кожного методу мотивації або їх поєднання залежить від конкретних умов, в яких працює підприємство. Використання винагород засновано на положеннях теорії потреб в тому, що цілі, прагнення, цінності й поведінка виступають як мотиви. Основні методи мотивації наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Методи мотивації персоналу підприємства

Методи мотивації	Сутність методу
Примушення	Засновано на почутті страху підпасти покаранню, Наприклад у вигляді звільнення, переводу на нижче оплачувану роботу, штраф та ін.
Винагородження	Засновано на системі економічного та неекономічного стимулювання високопродуктивної праці.
Солідарність	Розвиток у працівників власних цінностей і цілей, які близькі до цінностей і цілей організації, що досягається шляхом переконання, виховання, навчання і створення сприятливого організаційного клімату в організації.

Джерело: Сформовано автором на основі [29].

Винагорода викликає віру людини в себе, дає надію на успіх у виконанні завдань, посилює бажання працювати з підвищеною віддачою. Позитивні заходи діють ефективніше, ніж негативні. В системі мотивації необхідно знайти вірне співвідношення між винагородою і покаранням. Негативна реакція керівництва скоує активність працівника, викликає негативні емоції, створює стресові ситуації, знижує в собі ступінь задоволеності.

Ефективність економічних методів різко зростає при їх поєднанні з іншими, насамперед з моральними методами мотивування. До моральних методів стимулювання відноситься визнання. Специфічними моральними методами мотивації є похвала і критика. Похвала повинна йти слідом за кожною гідною дією виконавця, позитивним результатом, здобутим ним, але обов'язково конкретним, який сприяє досягненню цілей підприємства. До цього морального методу пред'являють такі вимоги, як дозованість, послідовність, регулярність. Відсутність похвали, особливо за добру роботу, несправедлива або нещира похвала демотивують працівника, тому для підвищення її дієвості бажано використовувати об'єктивні критерії. Критика є негативною оцінкою результатів роботи окремих працівників або трудових колективів, результатів їх роботи. Критика повинна бути конструктивною; стимулювати дії людини, які спрямовані на усунення недоліків [5].

Останнім часом поряд з такими поширеними стандартними методами мотивації, як заробітна плата, премії, подяки, використовують інноваційні, так би мовити – нестандартні методи мотивації. На підтвердження тенденції розширення застосування нестандартних методів мотивації у світовому просторі, розглянемо їх класифікацію та приклади застосування відповідних заходів у провідних міжнародних компаніях, що зазначені в таблиці 1.3.

Класифікація та приклади застосування сучасних нестандартних методів мотивації у міжнародній практиці

Нестандартні заходи мотивації	Нестандартні заходи мотивації
Одноразова винагорода готівкою за виконане завдання, відсутність запізнень тощо	Марс інк., ІВМ, Макдональдс, Лінкольн, Таппарварс
Нагородження подарунками, медалями, знаками відзнаки, почесними званнями	ІВМ, Макдональдс
Система внутрішніх тренінгів, програми індивідуального розвитку, додаткова освіта за рахунок роботодавця	Johnson&Johnson, Renault, Peugeot
Створення дружної, сімейної атмосфери, пільгове Медобслуговування	Johnson&Johnson
Публікація у власному друкарському органі	GeneralMotors, WestinghouseElectric, Polaroid, BellTelephoneLab., RadioCorporationofAmeric
Виділення вільного часу, можливості відвідування наукових заходів для підтримки творчої, винахідницької діяльності, членство у наукових товариствах компаній	Toshiba, ІВМ, Polaroid
Безкоштовне чи пільгове харчування працівників	Google, Яндекс, Вконтакте

Джерело: Сформовано автором на основі [6; 7].

Варто наголосити, що деякі методи мотивації можуть бути актуальними і для сучасних вітчизняних підприємств, проте нематеріальна мотивація ефективно діє на працівників провідних компаній на фоні досить високого рівня заробітної плати, але завдання керівників підприємств зуміти морально стимулювати своїх підлеглих, зацікавити персонал, щоб вони не були залежними лише від матеріальних цінностей, а отримували задоволення від своєї роботи і на моральному рівні.

Для ефективного управління мотивацією необхідно використовувати в управлінні підприємством різні групи методів. Використання винятково матеріальних мотивацій не дозволяє мобілізувати творчу активність персоналу на досягнення цілей організації. Для досягнення максимальної ефективності необхідне застосування нематеріальної мотивації. На мою думку, сьогодні, в умовах обмеженості фінансових ресурсів на національних підприємствах, коли

досить важко встановити високу заробітну платню, особливу увагу можна зосередити саме на нестандартних методах стимулювання праці, складаючи гнучку систему мотивування для працівників, ефективно поєднуючи стандартні та нестандартні мотиваційні заходи. При застосуванні нематеріальних стимулів необхідно звертати увагу на культурні, ментальні та психологічні особливості працівників для пошуку найефективнішого методу мотивації на конкретному підприємстві. В Україні, яка володіє кадровим і інтелектуальним потенціалом, актуальним є перехід до методів управління персоналом, пов'язаних з підвищенням моральної мотивації працівників.

Таким чином, методи мотивації персоналу можуть бути найрізноманітнішими, зазвичай вони залежать від системи стимулювання на підприємстві, загальної системи управління та особливостей діяльності самого підприємства.

Висновки до розділу 1

В розділі розглянуто теоретичні основи системи мотивації персоналу підприємства. Встановлено, що мотивація є видом управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання працівника до дієвості, спрямованої на досягнення особистих цілей чи цілей підприємства.

Відзначено, що система мотивації характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства.

Відмічено, що методи мотивації персоналу – це сукупність способів і прийомів стимулювання працівників для досягнення певних цілей підприємства, що діють на основі узгодження їх цілей та цілей підприємства шляхом регулярного дослідження мотивів праці.

Закценовано увагу на тому, що існує велика кількість методів мотивації, які

дозволяють формувати ефективну систему мотивації. Залежно від орієнтації впливу на певні потреби виділяють наступні групи методів: економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні.

Відмічено, що методи мотивації персоналу можуть бути найрізноманітнішими, вони залежать від системи стимулювання на підприємстві, загальної системи управління та особливостей діяльності самого підприємства.

На основі розгляду сучасних підходів до мотивації персоналу підприємства керівникам підприємств при формуванні оптимальної системи мотивації необхідно використовувати класичні теорії мотивації, нестандартні методи мотивації, враховувати менталітет працівників, вивчати потреби та інтереси членів трудового колективу, використовувати індивідуальний підхід при визначенні стимулів до ефективної праці кожного працівника.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ОТП БАНК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності акціонерного товариства

Акціонерне товариство «ОТП БАНК» – один з найбільших вітчизняних банків, визнаний лідер фінансового сектора України. На українському ринку банк представлений з 1998 року, має стійку репутацію соціально відповідальної, надійної та стабільної структури, яка пропонує споживачам сервіси європейської якості.

Основним видом діяльності є 64.19 Інші види грошового посередництва (основний). Форма власності: акціонерне товариство. Статутний фонд контрагента АТ «ОТП Банк» становить 6 186 023 111,34 грн.

Адреса АТ «ОТП Банк» : 01033, місто Київ, вулиця Жилянська, будинок 43.

ОТР Bank Plc. – лідер угорського банківського ринку, був заснований в 1949 році як державний ощадний банк. Наприкінці 1990 року банк було реорганізовано в публічну компанію з обмеженою відповідальністю та перейменовано у Національний Ощадний і Комерційний банк. Після приватизації, що розпочалася в 1995 році, частка держави в капіталі банку зменшилась до однієї привілейованої («золотої») акції. Наразі більшою частиною акцій банку володіють вітчизняні та іноземні інвестори – приватні та інституційні.

Історія банку в Україні розпочалася з 2 березня 1998 року, коли було засновано акціонерний комерційний банк «Райффайзенбанк Україна» як банк зі 100%-м іноземним капіталом.

В 2001 році банк увійшов до десятка найбільших банків України. В 2006 р. в Україні ОТР Bank Plc. придбав одного з лідерів вітчизняного фінансового сектора – АКБ «Райффайзенбанк Україна». Стовідсотковим власником банку став ОТР

Bank Plc., чия ринкова частка в Угорщині становить 25%. Банк було перейменовано в OTP Bank (АТ «ОТП БАНК»).

На момент придбання банк обслуговував понад 100 тисяч клієнтів, надаючи повний спектр банківських послуг як корпоративним, так і приватним клієнтам, а також представникам малого та середнього бізнесу.

Окрім Угорщини, OTP Bank Plc. присутній ще у дев'яти країнах ЦСЄ (в Україні, Албанії, Словаччині, Болгарії, Румунії, Хорватії, Сербії, Росії та Чорногорії), забезпечуючи потреби майже 12 млн. клієнтів, які обслуговуються у більш ніж 1500 банківських установах.

АТ «ОТП БАНК» є ядром фінансової групи, до складу якої входять компанії групи ОТП в Україні: компанія з управління активами ТОВ «ОТП Капітал» та лізингова компанія ТОВ «ОТП Лізинг». Всі перелічені компанії проводять успішну діяльність, посідаючи провідні позиції у своїх сегментах.

Сьогодні міжнародна група OTP Group, як ключовий гравець ринку Угорщини та Центральної і Східної Європи, пропонує високоякісні фінансові рішення для забезпечення потреб понад 12,5 млн клієнтів у 9-ти країнах, які обслуговуються через банківські відділення і філії дочірніх компаній, АТМ і точки продажів, розвинену партнерську мережу та засобами електронного банкінгу.

Органами управління АТ «ОТП Банк» є Загальні збори акціонерів, Наглядова Рада та Правління. Органи контролю банку представлені Ревізійною комісією та внутрішнім аудитом.

Загальні збори акціонерів є найвищим органом банку. В Загальних зборах акціонерів мають право приймати участь всі акціонери банку незалежно від кількості та виду акцій, якими вони володіють.

Правління банку є виконавчим органом банку, який здійснює управління поточною діяльністю банку, формування фондів, необхідних для поточної діяльності банку, та несе відповідальність за ефективність його роботи згідно з принципами та порядком, встановленими статутом банку, рішеннями Загальних зборів акціонерів і Наглядової Ради.

У межах своєї компетенції Правління діє від імені банку, підзвітне Загальним зборам акціонерів та Наглядовій Раді банку. Воно діє на підставі положення, що затверджується Наглядовою Радою банку.

Правління приймає рішення стосовно всієї діяльності банку, якщо тільки така діяльність не входить до сфери компетенції Загальних зборів акціонерів або Наглядової Ради.

Правління приймає рішення про створення всіх типів філій, відділень та представництв банку, затверджує їхні Положення та внутрішні документи у відповідності до стандартів, затверджених Наглядовою Радою. У випадку будь-якого відхилення від таких стандартів вимагається додаткове погодження Наглядової Ради.

Ревізійна комісія здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю банку, додержанням ним економічних нормативів, встановлених НБУ, розглядає звіти внутрішнього і зовнішнього аудиту. Ревізійна комісія обирається Загальними зборами акціонерів.

З метою оперативного контролю Наглядової Ради за діяльністю банку створюється служба внутрішнього аудиту. Служба внутрішнього аудиту підпорядковується Наглядовій Раді та звітує перед нею.

Організаційна структура Банку. Банк здійснює свою діяльність за допомогою регіональної мережі, що складається із 86 без балансових операційних відділень (2018 р.: 85 відділень) (на базі чотирьох з них працюють регіональні дирекції, зареєстровані Національним банком України), та регіональної дирекції Київського регіону, створеної в організаційній структурі головного офісу Банку. Станом на кінець дня 31 грудня 2019 року кількість працівників Банку становить 3437 осіб (2018 р.: 3417 осіб).

Для забезпечення додаткових заходів з метою управління ризиками в банку створені постійно діючі комітети, зокрема: кредитний комітет, який щомісячно оцінює якість активів банку та готує пропозиції щодо формування резервів на покриття можливих збитків від їх знецінення;

- комітет з питань управління активами та пасивами, який щомісячно

розглядає собівартість пасивів та прибутковість активів і приймає рішення щодо політики відсоткової маржі, розглядає питання відповідності строковості активів та пасивів та надає відповідним підрозділам банку рекомендації щодо усунення розбіжностей у часі, що виникають;

- тарифний комітет, який щомісячно аналізує співвідношення собівартості послуг та ринкової конкурентоспроможності діючих тарифів, відповідає за політику банку з питань операційних доходів;

- комітет по роботі з проблемною заборгованістю, який оцінює стан простроченої клієнтської заборгованості за кредитами, готує пропозиції та приймає рішення щодо її врегулювання;

- комітет з управління операційним ризиком, який реалізує стратегію управління операційним ризиком та здійснює контроль за її ефективним впровадженням;

- моніторинговий комітет, який забезпечує ефективний процес моніторингу кредитної заборгованості позичальників бізнес-напрямку корпоративних клієнтів.

Банк самостійно вирішує і створює органи управління фінансовими ризиками з метою забезпечення сприятливих фінансових умов захисту інтересів вкладників та інших кредиторів. На підставі ліцензії Національного банку України № 191 від 5 жовтня 2011 року Банк надає повний спектр банківських послуг.

Відповідно до чинного законодавства і на підставі відповідних ліцензій Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, Банк може здійснювати депозитарну діяльність зберігача цінних паперів та професійну діяльність на фондовому ринку з торгівлі цінними паперами: брокерську діяльність, дилерську діяльність та андеррайтинг. Банк не здійснює діяльність у сфері матеріального виробництва, торгівлі, страхування, крім виконання функцій страхового посередника. Банк є повним учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб.

Основні показники роботи АТ «ОТП Банку» в 2017-2019 році показані в

таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності АТ «ОТП Банк» в 2017-2019 рр., тис. грн.

Показники	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення, +, -		Темп зростання (зниження), %	
				2017 рік від 2016 року	2018 рік від 2017 року	2017 рік від 2016 року	2018 рік від 2017 року
Активи	24832378	29832398	32757138	5000020	2924740	20,1	9,8
Зобов'язання	22271470	26202423	27502332	3930953	1299909	17,7	5,0
Власний капітал	2560908	3629975	5254806	1069067	1624831	41,7	44,8
Чистий процентний Прибуток	1073243	1948064	2907028	874821	958964	81,5	49,2
Чистий непроцентний Прибуток	1196038	780167	1109416	-415871	329249	-34,8	42,2
Операційний Прибуток	2269038	2728231	4016444	459193	1288213	20,2	47,2
Прибуток до оподаткування	868722	1264883	2401724	396161	1136841	45,6	89,9
Чистий прибуток	954124	1021365	1974310	67241	952945	7,0	93,3
Всього сукупних Прибутків	914668	1069067	2039774	154399	970707	16,9	90,8
Витрати на персонал	488743	614218	683525	125475	69307	25,7	11,3

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Розрахунки наведені в табл. 2.1 показали, що сума активів АТ «ОТП Банку» на кінець 2019 року зросла на 9,8%, темп приросту показника за 2018 рік складав 20,1%. При цьому темп приросту чистого прибутку АТ «ОТП Банку» в 2019 році складав 93,3% проти 7,0% у 2018 році. В результаті значного зростання прибутку сума власного капіталу АТ «ОТП Банку» в 2019 році збільшилась на 44,8%. Приріст власного капіталу АТ «ОТП Банку» в 2018 році складав 41,7%. Слід зазначити, що чистий процентний прибуток АТ «ОТП Банку» у 2019 році збільшився на 49,2% проти зростання чистого непроцентного прибутку на 42,2%.

Таким чином, основним видом діяльності АТ «ОТП Банк» є 64.19 Інші види грошового посередництва (основний). Форма власності: акціонерне товариство.

Статутний фонд контрагента АТ «ОТП Банк» становить 6 186 023 111,34 грн. Юридична адреса АТ «ОТП Банк»: 01033, місто Київ, вулиця Жилянська, будинок 43. Протягом 2017-2019 рр. діяльність АТ «ОТП Банк» була ефективною. Темп приросту чистого прибутку АТ «ОТП Банку» в 2019 році становив 93,3% проти 7,0% у 2018 році, чистий процентний прибуток за цей період збільшився на 49,2% проти зростання чистого непроцентного прибутку на 42,2%.

Прибутковість активів - співвідношення прибутку до активів банку. Характеризує здатність банку забезпечити найбільшу віддачу активів, їх прибутковість. Він показує, скільки прибутку принесла одна грошова одиниця власних та залучених коштів банку, розміщених в активні операції. На основі цього показника дається оцінка роботі менеджерів з ефективності управління кредитно-інвестиційною діяльністю, вмінню створити умови для динамічного зростання ефективності праці персоналу, організувати працівників банку для досягнення поставленої мети - найвищої прибутковості діяльності банку. Вважається, що банк ефективно використовує свої ресурси, якщо значення показника перевищує 1%.

2. Рентабельність витрат. Характеризує рівень віддачі витрат банку й оцінює суму прибутку, що припадає на одиницю витрат - тобто відображає рівень результативності і економічності витрат банку. 3. Продуктивність праці - співвідношення прибутку до кількості працюючих. Показник найповніше відображає ефективність роботи банку в цілому та продуктивність праці банківського персоналу.

4. Рентабельність витрат на персонал. Характеризує окупність витрат банку на утримання персоналу та показує чистий ефект від рішень щодо мотивації праці працівників. Визначається як співвідношення прибутку до витрат на утримання персоналу.

5. Обсяг активів на одного працівника - співвідношення активів до кількості працюючих. Характеризує завантаження працівників і відповідно їх продуктивність праці.

6. Ефективність використання ресурсної бази. Розраховується як

співвідношення доходних активів до зобов'язань банку. Відображає ступінь використання банком у господарському обороті зобов'язань банку. Вважається, що банк ефективно використовує сукупні зобов'язання, якщо показник становить не менше 75-80%.

Розрахуємо показники ефективності персоналу АТ «ОТП Банк» в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Показники ефективності використання персоналу АТ «ОТП Банк» в
2017- 2019 рр.**

№ з/п	Показник	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення, +, -		Темп зростання (зниження), %	
					2018 рік від 2017 року	2019 рік від 2018 року	2018 рік від 2017 року	2019 рік від 2018 року
1.	Прибуток, тис. грн.	914668	1069067	2039774	154399	970707	16,9	90,8
2	Активи банку, тис. грн.	24832378	29832398	32757138	5000020	2924740	20,1	9,8
3	Дохідні активи, тис. грн.	21262960	26336128	29345827	5073168	3009699	23,9	11,4
4	Зобов'язання, тис. грн.	22271470	26202423	27502332	3930953	1299909	17,7	5,0
5	Витрати, тис. грн.	1400559	1463348	1614720	62789	151372	4,5	10,3
6	Витрати на персонал, тис. грн.	488743	614218	683525	125475	69307	25,7	11,3
7	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	3457	3329	3429	-128	100	-3,7	3,0
8	Прибутковість активів	3,7	3,6	6,2	-0,1	2,6	-2,7	73,8
9	Рентабельність витрат	65,3	73,1	126,3	7,7	53,3	11,9	72,9
10	Продуктивність праці, п.1/п.7	264,6	321,1	594,9	56,6	273,7	21,4	85,2
11	Рентабельність витрат на персонал	187,1	174,1	298,4	-13,1	124,4	-7,0	71,5
12	Активи на одного працівника, п.2/п.7	7183,2	8961,4	9553,0	1778,2	591,6	24,8	6,6
13	Ефективність використання ресурсної бази	0,95	1,01	1,07	0,05	0,06	5,3	6,2

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Розрахунки показують, що у 2019 році відбулося зростання всіх показників, які характеризують ефективність використання персоналу банку.

При цьому відбулося зростання як ефективності використання ресурсної бази установи: на 1 гривню зобов'язань сума дохідних активів збільшилась на 0,06 грн. або 6,2%. Активи в розрахунку на одного працівника зросли на 6,6%.

Позитивним є зростання прибутковості активів у 2019 році. Якщо в минулому 2018 році прибутковість активів проти 2017 року знизилась, то у 2019 році порівняно з попереднім роком відбулося зростання прибутковості активів на 2,6 відсоткові пункти.

У 2018 році спостерігається скорочення рівня рентабельності витрат на персонал, хоча у 2019 році показник збільшився на 53,3 відсоткові пункти.

Отже, ефективність використання персоналу банківської установи в 2019 році зросла.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу АТ «ОТП Банк»

Для кадрової політики АТ «ОТП Банк» характерною рисою є відкритість: підприємство готове прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без врахування досвіду роботи в цій або спорідненій з нею установі. Таким чином, АТ «ОТП Банк» є відкритим для потенційних працівників на будь-якому рівні; у ньому можна почати працювати як і з самої низької посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Підприємство веде агресивну політику завоювання ринку та орієнтоване на швидке зростання і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі. Про це свідчить той факт, що за короткий період своєї діяльності підприємство працює прибутково та нарощує свої активи.

На сьогоднішній день в АТ «ОТП Банк» існує прогноз кадрових потреб, проводиться діагностика кадрової ситуації в цілому, оскільки роботою з кадрами

займається структурний підрозділ. Керівництво АТ «ОТП Банк» працює в режимі швидкого реагування на конфліктні ситуації, а конфлікти прагне погасити будь-якими засобами, як правило, без виявлення їх причин і можливих наслідків.

Для управління персоналом в банку створена кадрова служба - підрозділ, відповідальний за організацію роботи з кадрами. Статус підрозділу зафіксований в спеціальному документі - «Положенні про службу персоналу банку». У Положенні визначаються місце служби персоналу в загальній організаційній структурі банку, його підпорядкованість і функціональні обов'язки, коло повноважень і відповідальність, а також порядок призначення і зняття з посади керівника служби.

Керівник служби персоналу АТ «ОТП Банк» є віце-президентом банку (заступником Голови банку).

Структура служби управління персоналом АТ «ОТП Банк» наведена на рис. 2.1.

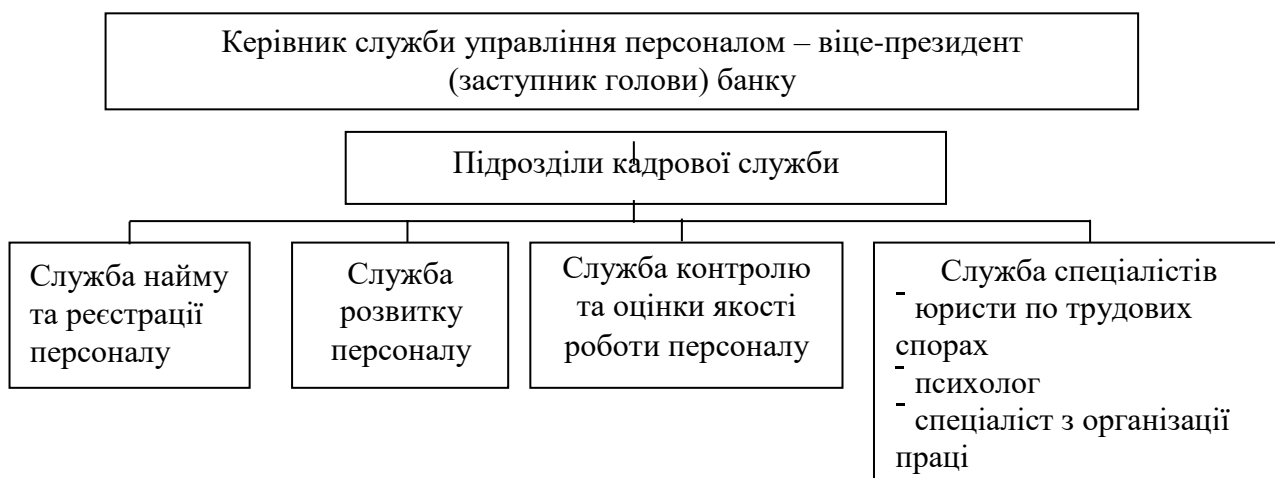


Рис. 2.1. Структура служби управління персоналом АТ «ОТП Банк»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Чисельність служби персоналу банку безпосередньо залежить від розміру банку, загальної чисельності його працівників і від характеру виконуваних операцій.

Одним із визначальних факторів ефективного функціонування підприємства чи установи є забезпечення якісними з точки зору професійної підготовки

кадрами. Ефективне планування потреби в людських ресурсах та їх раціональне використання можуть здійснюватися лише на підставі глибокого аналізу показників структури та динаміки чисельності персоналу організації. Персонал вважається тією складовою, яка впливає на техніко-економічні та організаційні зміни, що відбуваються на підприємстві, та є їх безпосереднім учасником.

Джерелами інформації про чисельність та структуру персоналу підприємства є дані статистичної звітності: ф. № 1-ПВ (місячна) «Звіт з праці», ф. № 1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці», ф. № 6-ПВ «Звіт про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання», оперативні дані відділу кадрів підприємства.

Структура та динаміка чисельності персоналу АТ «ОТП Банк» за категоріями за 2017-2019 рр. станом на кінець року відображена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структура та динаміка чисельності персоналу АТ «ОТП Банк» за категоріями за 2017-2019 рр.

Категорія працівників	2017		2018		2019		Абсолютне відхилення, +, -		Темп зростання (зниження), %	
	осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	2018 рік від 2017 року	2019 рік від 2018 року	2018 рік від 2017 року	2019 рік від 2018 року
Облікова кількість штатних працівників	3358	100	3417	100	3437	100	59	20	1,8	0,6
в тому числі										
Керівники	540	16,1	558	16,3	560	16,3	18	2	3,3	0,4
Професіонали	592	17,6	640	18,7	645	18,8	48	5	8,1	0,8
Фахівці	547	16,3	586	17,1	591	17,2	39	5	7,1	0,9
Технічні службовці	638	19,0	712	20,8	715	20,8	74	3	11,6	0,4
Інший персонал (молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні)	1041	31,0	921	27,0	926	26,9	-120	5	-11,5	0,5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як свідчать дані табл. 2.3, станом на 1 січня 2019 року облікова чисельність персоналу АТ «ОТП Банк» склала 3437 осіб проти 3417 та 3358 осіб відповідно у 2018 та 2017 роках, тобто чисельність персоналу установи збільшилась проти 31.12.2017 року на 79 осіб або 2,4%. З даної таблиці можна визначити, що чисельність управлінського персоналу (керівників) у 2019 р. збільшилась на 2 особи або 0,4% порівняно з 2018 р.

При цьому чисельність всіх категорій працівників установи також має тенденцію до збільшення: якщо на кінець 2017 року в установі працювало 592 професіонала, то на кінець 2019 року – 645 осіб, що на 9,0% більше 2017 року.

У структурі персоналу (рис. 2.2) за аналізований період частка професіоналів та фахівців має тенденцію до збільшення і складає відповідно 18,8% та 17,2% від загальної чисельності персоналу на кінець 2019 року (відповідно 17,6% та 16,3% на кінець 2017 року).

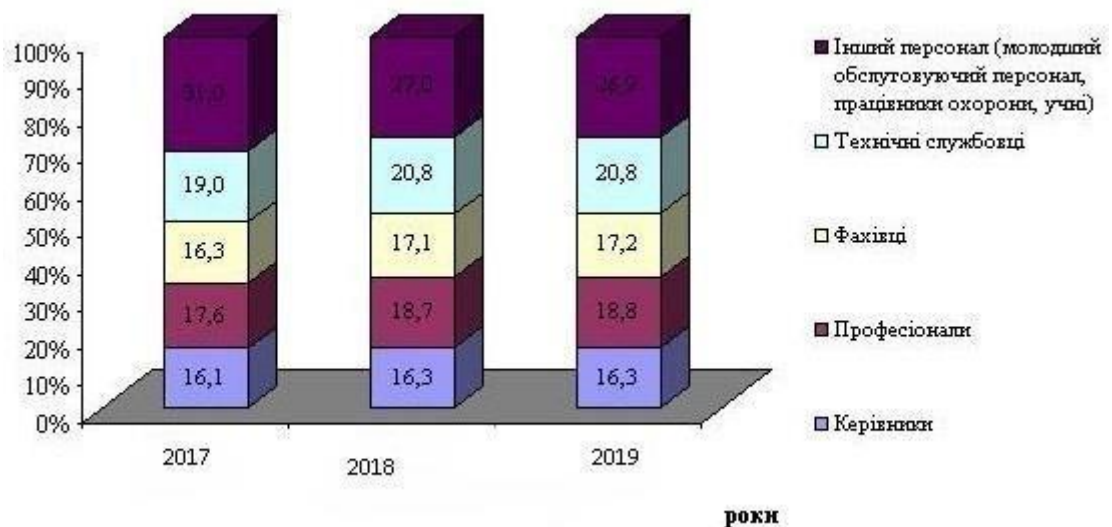


Рис. 2.2. Структура персоналу АТ «ОТП Банк» за категоріями на кінець 2017-2019 рр.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Що стосується чисельності персоналу за статтю (табл. 2.3), то спостерігається поступове збільшення частки жінок у структурі персоналу підприємства. Так, чисельність жінок у 2017 році склала 1880 осіб або 56,0% від загальної чисельності персоналу підприємства. Їх чисельність за 2018-2019 рр.

зросла на 62 особи, при цьому чисельність чоловіків, працюючих на підприємстві на кінець 2019 року збільшилась на 17 осіб і склала 1495 осіб

Таблиця 2.4

Структура персоналу АТ «ОТП Банк» за статтю за 2017-2019 рр.

Показники	2017		2018		2019		Абсолютне відхилення, +, -		Темп зростання (зниження), %	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	2018 рік від 2017 року	2019 рік від 2018 року	2018 рік від 2017 року	2019 рік від 2018 року
Всього	3358	100	3417	100	3437	100	59	20	1,8	0,6
з них										
Чоловіків	1478	44,0	1486	43,5	1495	43,5	8	9	0,5	0,6
Жінок	1880	56,0	1931	56,5	1942	56,5	51	11	2,7	0,6

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За аналізований період відбувся незначний перерозподіл структури персоналу: у 2018 році частка чоловіків проти 2016 року зменшилась на 0,5%, а жінок, навпаки, збільшилась на 0,5 % (рис. 2.3).

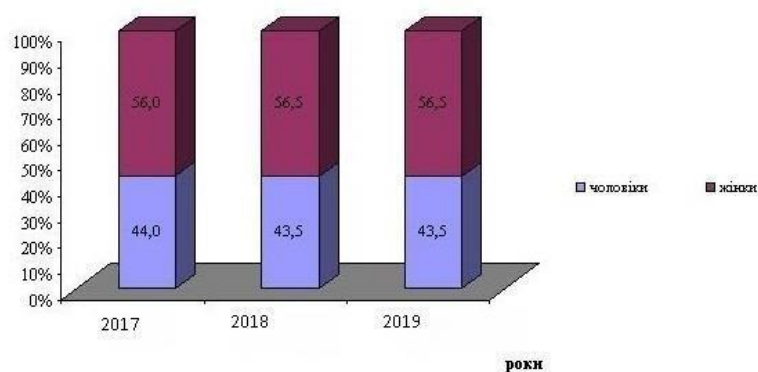


Рис. 2.3. Структура персоналу АТ «ОТП Банк» за статтю на кінець 2017-2019 рр.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

В 2019 році відбулись позитивні зміни у віковій структурі працівників підприємства (табл. 2.5), а саме: станом на 31 грудня 2019 року в установі

працювало 456 осіб віком до 28 років, що складає 13,3% до загальної чисельності працівників. На 31 грудня 2017 року чисельність працівників віком до 28 років складала 438 осіб або 13,0% від загальної чисельності. Темп збільшення чисельності працівників цієї вікової групи за 2 роки склав 4,1%. Загалом цю тенденцію слід оцінити позитивно, оскільки іде процес омолодження персоналу підприємства.

Таблиця 2.5

Структура персоналу АТ «ОТП Банк» за віком за 2017-2019 рр.

Показники	2017		2018		2019		Абсолютне відхилення, +, -		Темп зростання (зниження), %	
	Осіб	%	Осіб	%	осіб	%	2018 рік від 2017 року	2019 рік від 2018 року	2018 рік від 2017 року	2019 рік від 2018 року
Всього	3358	100	3417	100	3437	100	59	20	1,8	0,6
з них віком:										
до 28 років	438	13,0	454	13,3	456	13,3	16	2	3,7	0,4
28-50 років	2224	66,2	2268	66,4	2289	66,6	44	21	2,0	0,9
50-54 роки	497	14,8	506	14,8	529	15,4	9	23	1,8	4,5
55-59 років	184	5,5	175	5,1	149	4,3	-9	-26	-4,9	-14,9
60 і старші	15	0,4	14	0,4	14	0,4	-1	0	-6,7	0,0
Із загальної чисельності пенсіонери за віком	62	1,8	51	1,5	45	1,3	-11	-51	-17,7	-100,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

При збільшенні абсолютної чисельності працівників за останній рік на 0,6% темп приросту чисельності працівників віком 28-50 років склав 0,9%. Якщо на 31.12.2018 року їх чисельність складала 2268 осіб, або 66,4% від загальної чисельності працюючих, то станом на 31.12.2019 року – 2286 осіб або 66,6%. Збільшення чисельності персоналу даної вікової групи є бажаною, оскільки саме до неї слід віднести персонал, що має певні навички та досвід роботи і потенціал кар'єрного зростання, тобто саме працівники цієї групи становлять найбільшу

цінність для підприємства.

За даними табл. 2.3, протягом 2017-2019 років відбулось збільшення чисельності працівників вікової групи 50-54 років на 32 особи. При цьому зменшується кількість працюючих вікової групи 55-59 років. Чисельність працівників 60 років і старше зменшилась за аналізований період на 1 особу, а частка на кінець 2019 року залишається постійною.

Більш детально структуру персоналу АТ «ОТП Банк» за віком можна побачити на рис. 2.4.

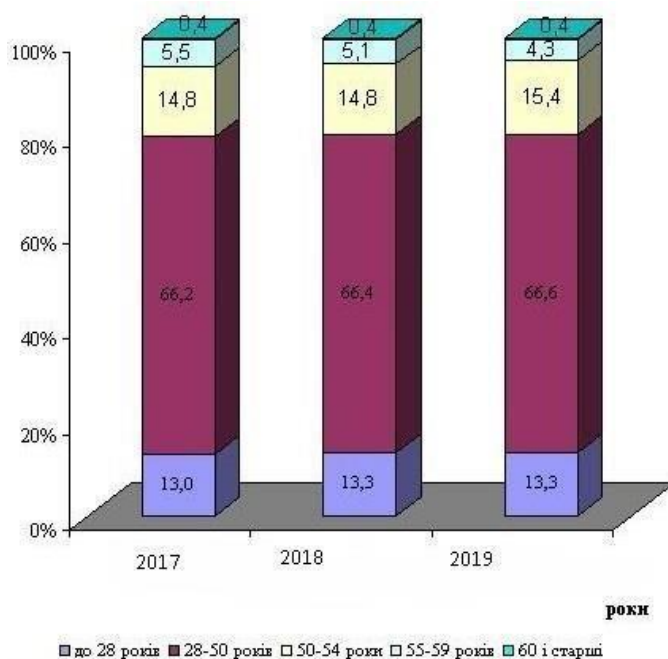


Рис. 2.4. Структура персоналу АТ «ОТП Банк» за віком на кінець 2017-2019 рр.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як свідчать дані таблиці 2.6, із року в рік зменшується чисельність працівників, що вийшли на пенсію у зв'язку з досягненням пенсійного віку. Це є позитивним фактом, так як колектив АТ «ОТП Банк» потребує молодих спеціалістів, з новими знаннями, навичками та ідеями. Незважаючи на багатий Протягом 2017-2019 рр. в АТ «ОТП Банк» відбулись позитивні зміни в освітньому рівні працівників (табл. 2.6).

Велике значення для ефективної роботи підприємства має забезпечення

його висококваліфікованими кадрами.

Таблиця 2.6

Структура персоналу АТ «ОТП Банк» за рівнем освіти за 2017-2019 рр.

Показники	2017		2018		2019		Абсолютне відхилення, +, -		Темп зростання (зниження), %	
	осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	2018 рік від 2017 року	2019 рік від 2018 року	2018 рік від 2017 року	2019 рік від 2018 року
Всього	3358	100	3417	100	3437	100	59	20	1,8	0,6
з них:										
з неповною середньою та середньою освітою	192	5,7	176	5,2	171	5,0	-16	-5	-8,3	-2,8
з середньо-спеціальною	769	22,9	811	23,7	778	22,6	42	-33	5,5	-4,1
з неповною вищою освітою	725	21,6	703	20,6	716	20,8	-22	13	-3,0	1,8
з вищою освітою	1672	49,8	1727	50,5	1772	51,6	55	45	3,3	2,6
з них закінчили навчальні заклади:										
I-II рівнів акредитації	531	15,8	536	15,7	521	15,2	5	-15	0,9	-2,8
III-IV рівнів акредитації	1141	34,0	1191	34,9	1251	36,4	50	60	4,4	5,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Так, станом на 1 січня 2019 року в установі працювало 1772 особи з вищою освітою: з них чисельність осіб, які закінчили освітні заклади I-II рівня акредитації склала 521 особа; 1251 особа закінчила заклади III-IV рівня акредитації проти 531 та 1141 осіб відповідно на 31 грудня 2017 року. Тільки за останній рік скорочення чисельності працівників, які закінчили заклади освіти I-II рівня акредитації склав 2,8% або 15 осіб; чисельність тих, що закінчили освітні установи III-IV рівня акредитації збільшилась проти 31.12.2018 року на 5,0% або 60 осіб.

Структура персоналу банківської установи за рівнем освіти показана на

рис. 2.5.

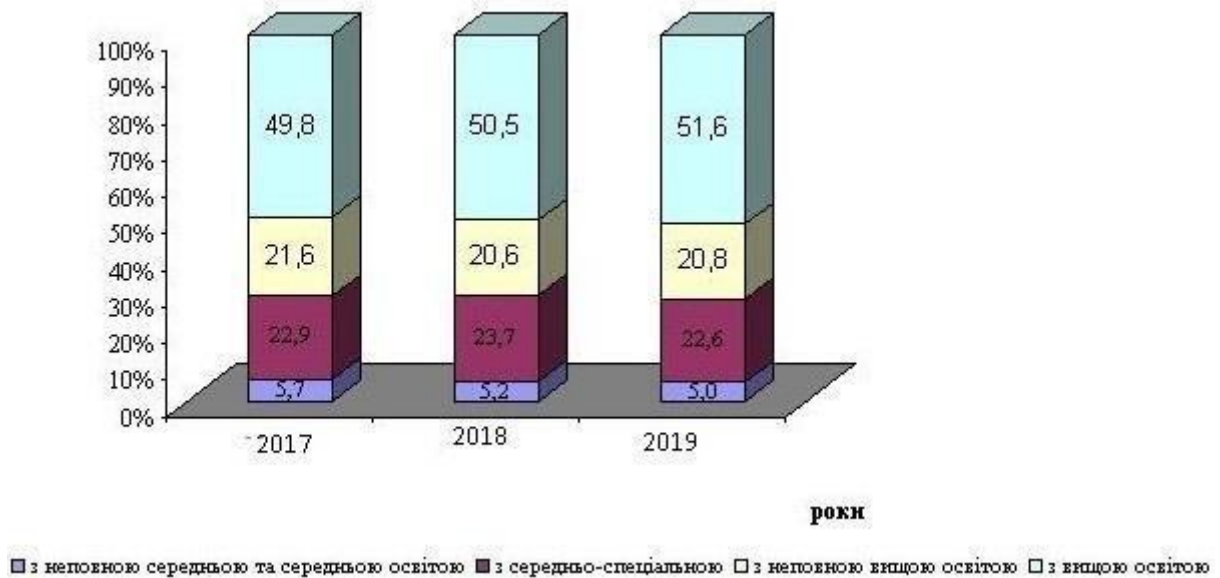


Рис. 2.5. Структура персоналу АТ «ОТП Банк» за рівнем освіти на кінець 2017-2019 рр.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За досліджуваний період спостерігається зменшення частки працівників, що отримали дипломи освітніх закладів I-Прівня акредитації. Це пояснюється необхідністю укомплектування підприємства в першу чергу висококваліфікованими кадрами, які мають спеціальну підготовку для роботи в банківській сфері.

Основна чисельність працівники з середньою спеціальною освітою виконують касові роботи, даної освіти достатньо для виконання робіт, прописаних у трудових договорах. Загальну тенденцію зміни освітнього рівня працівників підприємства слід оцінити позитивно: на фоні збільшення чисельності працівників з вищою та неповною вищою освітою за останній рік на 1,6% приріст чисельності працівників з повною вищою освітою склав 5,0%, що свідчить про підготовку висококваліфікованих кадрів вищої та середньої ланки.

Для якісного виконання окремих технологічних операцій важливе значення має набутий в процесі роботи на підприємстві досвід, а він, як відомо, приходить

через певний період роботи. Тому важливе значення має аналіз структури персоналу підприємства за стажем роботи (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Структура персоналу АТ «ОТП Банк» за стажем роботи у 2019 р.

Показники	Всього	З них за стажем роботи				
		до 1 року	від 1 до 3 років	від 3 до 5 років	від 5 до 10 років	понад 10 років
Всього, осіб	3437	752	804	891	731	259
% від загальної чисельності	100	21,9	23,4	25,9	21,3	7,5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Розподіл працівників АТ «ОТП Банк» за стажем роботи свідчить: трохи більше, ніж п'ята частина працівників працює в установі від 5 до 10 років. Більш наочно структуру персоналу за стажем роботи можна побачити на рис. 2.5

7,5% працівників має стаж роботи в банку від 5 до 10 років. Чисельність працюючих зі стажем роботи від 1 до 3 років складає 23,4% від загальної чисельності. Ці цифри свідчать про відносну стабільність колективу підприємства, коли є кому навчати молоді кадри. Стаж роботи до 1 року станом на 31 грудня 2019 року мають 752 працівники.

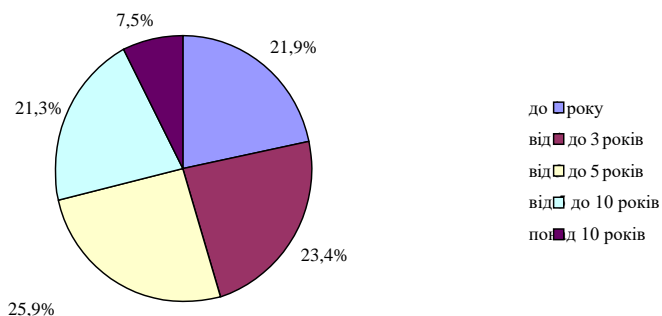


Рис. 2.6. Структура персоналу АТ «ОТП Банк» за стажем роботи в установі на кінець 2019 рр.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таким чином, наявність досвідчених кадрів свідчить про дієздатність як

всього колективу підприємства, так і управлінської команди зокрема.

Кадрова служба АТ «ОТП Банк» самостійно створює базу претендентів на існуючі вакантні місця та на вакансії, що можуть з'явитися у майбутньому. Такий підхід дозволяє установі бути готовій до будь-яких кадрових змін.

База даних про потенційних кандидатів створюється як зі своїх працівників, так із зовнішнього середовища. В базу даних часто потрапляють фахівці, в котрих немає потреби на даний момент. Але дуже важливо зберігати їх основні та контактні дані. Цілком ймовірно, що колись постане питання щодо пошуку співробітників саме цієї спеціалізації. Чим більшу базу кваліфікованих претендентів на всі штатні посади має менеджер з персоналу, тим швидше і з меншими зусиллями та затратами він знайде необхідних спеціалістів у будь-який час.

Окрім накопичення загальної інформації з обліку кадрів, в АТ «ОТП Банк» відслідковують роботу та досягнення кожного співробітника організації для того, щоб розуміти, з якими завданнями він зможе впоратися. Можливо, це знадобиться, коли постане питання внутрішньої перестановки кадрів. яку необхідно виконати раціонально та грамотно.

Відділом персоналу установи створена комп'ютерна база даних для зберігання інформації по кожному співробітнику. В ній накопичуються та зберігаються особисті дані, інформація про період роботи на певній посаді, обов'язки, навички, досягнення, нештатні ситуації, додатковий досвід роботи, проекти, над якими велася робота, штрафні санкції, дисциплінарні порушення тощо. Комп'ютерна система дозволяє швидко знаходити кандидатів на заміщення вакансій, що відповідають певним вимогам. Оскільки продуктивність праці персоналу банківської установи так, як виробничого підприємства оцінити неможливо, проведемо оцінку ефективності його використання в 2017-2019 рр. в табл. 2.8, розрахувавши суму отриманого сукупного прибутку в розрахунку на одного середньооблікового штатного працівника.

**Оцінка ефективності використання персоналу АТ «ОПТ Банк» в
2017-2019 рр.**

Показники	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення, +, -		Темп зростання (зниження), %	
				2018 рік від 2017 року	2019 рік від 2018 року	2018 рік від 2017 року	2019 рік від 2018 року
Всього сукупних прибутків, тис. грн.	914668	1069067	2039774	154399	970707	16,9	90,8
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	3457	3329	3429	-128	100	-3,7	3,0
Сукупний прибуток в розрахунку на одного працівника, тис. грн.	264,6	321,1	594,9	56,6	273,7	21,4	85,2

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, розрахунки показують, що сукупний прибуток в розрахунку на одного працівника АТ «ОПТ Банк» в 2017-2019 рр. має позитивну динаміку. Так, приріст показника проти попереднього року в 2018 році склав 21,4%, а в 2019 році 85,2%, в абсолютній сумі відповідно 56,6 тис. грн. та 273,7 тис. грн. Таким чином, політику використання персоналу банківською установою слід оцінити як ефективну.

2.3. Оцінка ефективності управління системою мотивації персоналу АТ «ОПТ Банк»

Мотивація – це діяльність, метою якої є активізація людей, що працюють в організації, ефективніше працювати. Система мотивації персоналу банку є ключовим фактором підвищення ефективності праці в умовах розвитку економічної діяльності. В АТ «ОПТ Банк» існує як матеріальна, так і нематеріальна мотивація персоналу.

Матеріальна система мотивації АТ «ОТП Банк» включає заробітну плату, преміювання, виплати матеріальної допомоги персоналу.

В установі діє почасово-преміальна система оплати праці. Розміри посадових окладів персоналу встановлюються штатним розкладом банку та переглядаються за результати атестації персоналу.

Матеріальна система мотивації АТ «ОТП Банк» включає заробітну плату, преміювання, виплати матеріальної допомоги персоналу.

В установі діє почасово-преміальна система оплати праці. Розміри посадових окладів персоналу встановлюються штатним розкладом банку та переглядаються за результати атестації персоналу.

В разі виконання працівником робіт, не передбачених посадовою інструкцією, здійснюються доплати та надбавки до заробітної плати.

Схематично загальний заробіток працівника-почасовика АТ «ОТП Банк» можна представити наступним чином:

Загальний заробіток почасовика = Тарифна ставка × Кількість відпрацьованого часу + Премія (10-30%) + Додаткова заробітна плата + Інші заохочувальні та компенсаційні виплати

Однак структура ФОП банку є неефективною – високою є частка фонду основної оплати праці і має тенденцію до зростання: у 2019 році її питома вага складає 73,3% від загального фонду оплати праці штатних працівників, хоча при ефективній структурі питома вага фонду основної оплати праці не повинна перевищувати 70%. В нашому випадку втрачається стимулююча роль виплат із додаткового фонду оплати праці (доплати та надбавки) та заохочувальних та компенсаційних виплат, а у структурі заробітної плати переважає гарантована підприємством оплата за окладами та відрядними розцінками. Слід зазначити, що як у 2018 році, так і у 2019 році зростає питома вага фонду додаткової оплати праці за рахунок скорочення інших заохочувальних та компенсаційних виплат. Позитивним в умовах, що склалися на підприємстві, є більш високі темпи зростання фонду додаткової оплати праці порівняно з фондом основної оплати праці.

Важливою оцінкою діючої в установі системи мотивації персоналу є рівень середньої заробітної плати та рівень витрат на персонал. У таблиці 2.9 проведено аналіз динаміки вищезгаданих показників.

Таблиця 2.9

Показники витрат на персонал в АТ «ОТП Банк» за 2017-2019 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2017	2018	2019	абсолютне, +/-		відносне, %	
				2018 рік від 2017 року	2019 рік від 2018 року	2018 рік від 2017 року	2019 рік від 2018 року
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	3457	3329	3429	-128	100	-3,7	3,0
Витрати на персонал, тис. грн.	488743	614218	683525	125475	69307	25,7	11,3
Витрати на персонал в розрахунку на одного штатного працівника, тис. грн.	141,4	184,5	199,3	43,1	14,8	30,5	8,0
Фонд оплати праці, тис. грн.	484325	608944	675326	124619	66382	25,7	10,9
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника, тис. грн.	11675,0	15243,4	14798,9	3568,4	-444,5	30,6	-2,9

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як показують розрахунки в табл. 2.9, динаміка витрат на персонал має позитивну динаміку: за останній рік сума витрат на персонал зросла на 11,3% або 69307 тис. грн. При цьому витрати в розрахунку на одного середньооблікового штатного працівника збільшилися на 8,0% або 199,3 тис. грн.

Фонд оплати праці штатних працівників за 2019 рік збільшився на 10,9% проти 25,7% за попередній рік. Розмір середньомісячної заробітної плати в 2019 році зменшився порівняно з 2018 роком на 444,5 грн. або 2,9% і склав 14798,9 грн. проти 15243,4 грн. в 2018 році.

Отже, необхідно прийняти заходи до підвищення середньої заробітної плати, тим більше, що за аналізований період банківська установа працювала

прибутково.

В АТ «ОТП Банк» застосовуються заохочувальні та компенсаційні виплати - винагороди за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові та матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які проводяться понад норми, встановлені зазначеним законодавством.

Трудові та соціальні пільги працівникам АТ «ОТП Банк» включають: оплату додатково надаваних за рішенням трудового колективу відпусток

понад норму, передбачену законодавством, зокрема жінкам, які виховують дітей; одноразову допомогу робітникам, які виходять на пенсію;

- доплати і надбавки до державних пенсій працюючим пенсіонерам;
- оплату навчання в учбових закладах дітей робітників;
- вартість путівок на лікування та відпочинок або суми компенсацій,

виданих замість путівок, екскурсії та подорожі.

До завдань кадрової роботи на підприємстві входить проведення атестації керуючих працівників, спеціалістів та службовців, результати якої використовуються з метою забезпечення відповідності кадрів до зростаючих вимог. В АТ «ОТП Банк» для атестації використовується анонімне анкетування. Головна ідея системи атестації полягає у спиранні перш за все на формалізовану анонімну (тобто вільну, незалежну) оцінку персоналу своїми колегами. Члени колективу оцінюють один одного. Таким чином, коли підсумовується масив суб'єктивних поглядів, то отримується найбільш об'єктивна оцінка. Не менш важливо й те, що колеги знають один одного набагато краще, ніж їх керівники. Методика дозволяє:

1. Проводити об'єктивну діагностику якісного стану окремих працівників, а також колективу в цілому.
2. Отримувати об'єктивну відносну рейтингову оцінку працівників.
3. Формувати ефективний кадровий резерв.
4. Розробляти плани роботи з персоналом для покращення слабких сторін колективу, усунення колективних недоліків.

5. Ставити конкретні індивідуальні задачі працівникам для роботи над собою.

6. Підвищити активність і відповідальність кожної особи за якість своєї праці і постійну наполегливу роботу по самовдосконаленню.

7. Відстежувати в часі тенденції у змінах персональних якостей працівників, а також колективу в цілому.

8. Формувати позитивну атмосферу в колективі, віру в справедливе вирішення кадрових питань. Своєчасно виявляти працівників (посадових осіб), що не відповідають своїй посаді (виконують обов'язки вище межі своєї здібності чи компетенції, або працюють не на державу, організацію, а на свій особистий або клановий інтерес), та обґрунтовано проводити кадрові зміни.

Атестацію персоналу проводять один раз на рік, а у випадках перехідних організаційних заходів, або за наявності суттєвих проблем – один раз на півроку.

Етапи проведення атестації:

I. Підготовчий.

II. Анонімне анкетування.

III. Систематизація та аналіз групових та індивідуальних даних.

IV. Підбивання підсумків. Постановка задач колективу.

V. Індивідуальні співбесіди. Отримання і фіксація зворотного зв'язку на результати анкетування. Постановка узгоджених персональних задач.

VI. Організація контролю за ходом реалізації поставлених задач. Критерії атестації.

Комунікабельність – окрім здібностей до конструктивного спілкування (доброзичливість, психологічна стійкість, витримка, толерантність, товариськість) враховується здібність до співпраці з колегами, керівниками, підлеглими та клієнтами. Можна здібність до співпраці оцінювати окремо.

Компетентність (по посаді) – рівень фахової підготовки та вміння його застосовувати при виконанні службових обов'язків.

Вольові якості – здатність втілювати поставлені службові цілі, вирішувати попри всілякі перешкоди будь-які службові завдання.

Практичні результати роботи – практичний вклад та вплив (безпосередній і опосередкований) у справи організації.

Завантаженість – інтенсивність та об’єм праці, що фактично виконуються працівником.

Рівень відповідальності – ступінь необхідності, внутрішній обов’язок відповідати за свої дії (чи бездіяльність). Ступінь відчуття причетності до всіх справ, що відбуваються на закріпленій ділянці.

Організаторські здібності – інтелектуальна та психологічна готовність до системного керівництва співробітниками або процесами без психофізіологічного перевантаження.

Універсальність (технічний кругозір) – рівень загальних технічних знань, що дозволяють швидко опановувати новими прикладними технічними знаннями, оперативно і грамотно вирішувати специфічні технічні питання.

Кількість областей виняткових знань та вмінь – скільки додаткових (поза фахових) знань та вмінь працівник використовує на службі (наприклад, може налагодити комп’ютерну програму чи мережу, відремонтувати меблі, розробити та виготовити спеціальну оснастку і т.д.).

Чи довіряю я йому – чи вважаю я працівника щирим, працюючим на совість, а не з побічних корисних міркувань.

Підвищити / понизити (на посаді / в зарплаті) – як висновок з попереднього: ↑ - заслуговує на підвищення по посаді чи платні; / — / - відповідає займаній посаді (заслуговує поточної зарплати); ↓ - заслуговує на пониження (на посаді / в зарплаті). Учасникам анкетування не обов’язково глибоко та якісно володіти термінологією. Просто не зайвим буде на службовій нараді нагадати (уточнити), що мається на увазі по кожному параметру. Оцінювати один одного працівники будуть на рівні відчуттів, котрі сформувались у перебігу тривалого часу службових стосунків.

Більшість показників оцінюється по десятибальній системі від 1 до 10, за винятком довіри (“так” – “+”; “ні” – “-“) та пропозицій по перспективі працівника. Анкета має прізвище тільки тієї особи, що оцінюється (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Показники динаміки фонду оплати праці АТ «ОТП Банк» у 2017-2019рр., тис. грн.

Показники	2017 рік		2018 рік		2019 рік		Відхилення у сумі, (+, -)		Відхилення у %, (+, -)		Зміни у структурі, відсоткових пунктів (+, -)	
	тис.грн.	питома вага, %	тис.грн.	питома вага, %	тис.грн.	питома вага, %	2017 рік від 2016 року	2018 рік від 2017 року	2017 рік від 2016 року	2018 рік від 2017 року	2017 рік від 2016 року	2018 рік від 2017 року
Фонд оплати праці штатних Працівників	484325	100	608944	100	675326	100	124619	66382	25,7	10,9	0	0
У тому числі												
Фонд основної оплати праці	350189	72,3	442567	72,7	495052	73,3	92378	52485	26,4	11,9	0,4	0,6
Фонд додаткової оплати праці	94032	19,4	118856	19,5	133078	19,7	24824	14222	26,4	12,0	0,1	0,2
з нього												
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	8794	1,8	10563	1,7	12479	1,8	1769	1916	20,1	18,1	-0,1	0,1
премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	83340	17,2	105899	17,4	117598	17,4	22559	11699	27,1	11,0	0,2	0,0
виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	1898	0,4	2394	0,4	3001	0,4	496	607	26,1	25,4	0,0	0,1
компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	40104	8,3	47521	7,8	47196	7,0	7417	-325	18,5	-0,7	-0,5	-0,8
з них												
матеріальна допомога	31706	6,5	39198	6,4	39473	5,8	7492	275	23,6	0,7	-0,1	-0,6
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	7794	1,6	7968	1,3	7363	1,1	174	-605	2,2	-7,6	-0,3	-0,2
оплата за невідпрацьований робочий час	604	0,1	355	0,1	360	0,1	-249	5	-41,2	1,4	-0,1	0,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як свідчать дані табл. 2.10, у 2019 році фонд оплати праці штатних працівників АТ «ОТП Банк» має тенденцію до збільшення. Так, за останній рік фонд оплати праці штатних працівників установи збільшився на 10,9% або 66382 тис.грн. проти 2018 року

На підприємстві з метою посилення трудової мотивації працівників розроблена система додаткового стимулювання персоналу. Вона включає в себе наступні інструменти стимулювання:

- систему преміювання за поточні результати господарської діяльності та окремі досягнення;
- доплати і надбавки;
- різноманітні одноразові заохочення за результати праці;
- інші соціальні виплати та пільги.

Крім преміювання за поточні результати діяльності, на АТ «ОТП Банк» виплачуються премії, що сплачуються одноразово та за спеціальними системами преміювання, зокрема за:

- створення, освоєння та впровадження нової техніки;
- своєчасне та дострокове введення виробничих потужностей та об'єктів, що будуються;
- за реалізацію нових і залежалих товарів;
- збирання та здавання відходів металу;
- за збирання, зберігання та здавання вторинної сировини;
- за скорочення часу вантажно-розвантажувальних робіт;
- раціоналізацію маршрутів перевезення.

Одноразові заохочення на АТ «ОТП Банк» застосовуються в разі необхідності заохочення робітників за окремі трудові досягнення:

- виконання разових завдань, що виходять за обсяги посадових зобов'язань;
- у зв'язку з ювілеєм;
- з виходом на пенсію.

Важливою формою преміювання працівників АТ «ОТП Банк» є

преміювання за підсумками роботи за рік, яке здійснюється шляхом виділення на ці заходи певної частини чистого прибутку. Виділені кошти поширюються на весь персонал підприємства з урахуванням кваліфікації, стажу роботи на даному підприємстві, фактично відпрацьованого часу та інших показників.

В АТ «ОТП Банк» застосовуються також інші заохочувальні та компенсаційні виплати — винагороди за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові та матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які проводяться понад норми, встановлені зазначеним законодавством.

Трудові та соціальні пільги працівникам АТ «ОТП Банк» включають:

- оплату додатково надаваних за рішенням трудового колективу відпусток понад норму, передбачену законодавством, зокрема жінкам, які виховують дітей;
- одноразову допомогу робітникам, які виходять на пенсію;
- доплати і надбавки до державних пенсій працюючим пенсіонерам;
- оплату навчання в учбових закладах дітей робітників підприємства;
- вартість путівок на лікування та відпочинок або суми компенсацій, виданих замість путівок, екскурсії та подорожі.

Соціально-трудові відносини – це система взаємних погоджень, компромісів, угод і договорів між роботодавцями та найманими працівниками.

Сторонами соціально-трудових відносин у АТ «ОТП Банк» є адміністрація та профспілковий комітет. Ці відносини регулюються на договірній основі – через систему колективних договорів.

Колективний договір є необхідним документом в цілях захисту соціально-економічних прав та інтересів працівників і заключається на підприємстві з метою регулювання виробничих, трудових та соціально-економічних відносин. Проект договору розробляється адміністрацією підприємства та профспілковим комітетом. Разом з внесеними зауваженнями та доповненнями затверджується загальними зборами трудового колективу. Положення колективного договору розповсюджуються на всіх працюючих на підприємстві.

Підписаний колективний договір реєструється місцевими органами виконавчої влади у двотижневий термін.

Колективний договір вступає в дію з дня його підписання представницькими сторонами, незалежно від терміну реєстрації.

Законодавство про працю не встановлює єдиних вимог відносно структури колективного договору - сторони самостійно визначають його структуру.

Відповідно до статті 7 Закону України «Про колективні договори і угоди» і статті 13 Кодексу Законів про працю України, зміст колективного договору визначається сторонами у межах їх компетенції.

В колективних договорах встановлюються взаємні обов'язки сторін відносно регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин.

Зокрема, ці обов'язки належать до:

- організації виробництва і праці;
- нормування і оплати праці;
- встановлення форм, систем, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій);
- участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні доходів підприємства, якщо це передбачено Статутом;
- режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;
- умов і охорони праці;
- забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування;
- організації оздоровлення і відпочинку працівників;
- гарантії діяльності профспілок або інших представницьких організацій працівників.

У колективному договорі з врахуванням економічних можливостей підприємства можуть міститися і інші, у тому числі більш пільгові трудові і соціально-економічні умови в порівнянні з нормами і положеннями, встановленими законодавством і угодами (додаткові відпустки, надбавка до пенсій, достроковий вихід на пенсію, компенсація транспортних витрат,

безкоштовне або частково оплачуване харчування працівників на виробництві, їхніх дітей у школах і т. п.).

Усі обов'язки поділяються на нормативні та обов'язкові. До нормативних відносяться ті, що встановлені законом про працю, і змінювати їх неможливо.

До обов'язкових відносять такі питання, які закріплюються колективним договором як конкретні обов'язки, що беруть на себе сторони.

Усі передбачені колективним договором норми і обов'язки діють тільки у конкретному підприємстві, в даному трудовому колективі. При формуванні структури і змісту трудового договору умови, які в нього закладені, повинні бути порівняні з Генеральною або регіональною угодою.

Стан охорони праці в установі знаходиться на належному рівні, випадків травматизму за 2017-2019 рр. не спостерігалось.

Як свідчать розраховані в п. 9 показники табл. 2.10, в установі виділяється достатньо коштів, направлених на фінансування потреб персоналу, показник має позитивну динаміку.

В табл. 2.11 проаналізовано витрати банку на соціальні потреби персоналу в 2017-2019 рр.

Таблиця 2.11

Витрати на соціальні потреби персоналу АТ «ОТП Банк» за 2017-2019 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2017	2018	2019	абсолютне, +/-		відносне, %	
				2018 рік к від 2017 року	2019 рік від 2018 року	2018 рік від 2017 року	2019 рік к від 2018 року
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	3457	3329	3429	-128	100	-3,7	3,0
Витрати на соціальні потреби, тис. грн.	4418	5274	8199	856	2925	19,4	55,5
в тому числі на:							

1	2	3	4	5	6	7	8
- оздоровлення працівників та членів їх сімей	3295	4058	6742	763	2684	23,2	66,1
- медичне обслуговування (медогляди у стоматолога)	245	312	399	67	87	27,3	27,9
- організація святкових заходів	402	484	786	82	302	20,4	62,4
- інші витрати	476	420	272	-56	-148	-11,8	-35,2
Витрати на соціальні потреби в розрахунку на одного середньооблікового працівника, тис. грн.	1,28	1,58	2,39	0,31	0,81	24,0	50,9

Джерело: Розраховано автором на основі [36].

Розрахунки показують, що витрати на соціальні потреби персоналу мають позитивну динаміку: в 2018 році їх сума збільшилась на 55,5% проти 19,4% в 2017 році. Так, в 2018 році витрати на оздоровлення персоналу зросли на 66,1%, на медичне обслуговування – на 27,9%, на організацію святкових заходів – на 62,4%.

При цьому в розрахунку на одного штатного працівника в 2018 році було витрачено 2,39 тис. грн. проти 1,58 тис. грн. в 2017 році та 1,28 тис. грн. в 2017 році.

Таким чином, в банківській установі приділяється належна увага вирішенню соціальних проблем персоналу.

В установі іноді виникають конфліктні ситуації. Так, в 2016 році виник конфлікт через те, що на 2 санаторно-курортні путівки в Трускавець претендувало 6 осіб, тобто виник конфлікт розподільчих відносин.

Для розв'язання цього конфлікту було зібрано всіх його учасників і шляхом жеребкування було визначено тих, кому дістанеться путівка.

Отже, основним завданням в плані розвитку соціально-трудова відносин в АТ «ОТП Банк» є врегулювання протиріч між роботодавцем та працівниками та стимулювання працівників шляхом забезпечення виконання умов колективного договору та забезпечення сировиною, матеріалами та замовленнями від

споживачів продукції з метою підвищення матеріального стану працюючих в банківській установі.

Розвиток персоналу являє собою безперервний процес формування та вдосконалення професійних знань і навичок, а також особистісних якостей працівників банку. Метою цієї роботи є наближення освітнього, кваліфікаційного та культурного рівнів банківського персоналу до поточних і планованих потреб банку. Специфіка банківської діяльності вимагає високоінтелектуальних зусиль від управлінської ланки, суворої виконавської дисципліни та відповідальності від всіх операційних працівників, певної культури обслуговування клієнтів, вміння працювати з інформацією, що носить конфіденційний характер. Це висуває особливі вимоги до працівників уже з перших днів роботи.

Тому початковим етапом управління розвитком персоналу є розробка процедури первинного розвитку, спрямованого на адаптацію прийнятих співробітників. Первинне навчання може мати різні форми, наприклад короткострокові групові семінари (про завдання банку, вимогах до персоналу, формах матеріального і морального заохочення, соціально-побутових умовах), індивідуальні бесіди (про безпосередніх функціональні обов'язки, можливості професійного зростання), інструктажі з техніки безпеки, семінари-тренінги з розвитку навичок спілкування, консультації по роботі на персональному комп'ютері, призначення наставника (куратора), забезпечення новоприйнятих на роботу різною методичною документацією, необхідної для адаптації до виробничих умов (пам'ятками, положеннями та ін.). Кожен працівник банку має право на зростання і вдосконалення своєї професійної майстерності в процесі трудової діяльності.

Необхідність навчання персоналу в першу чергу викликане потребами самого банку, що працює в умовах постійно мінливої ситуації на ринку, що вимагає впровадження нових банківських продуктів і послуг, нових технологій обслуговування клієнтів, введення нових напрямків діяльності.

Основними формами навчання банківського персоналу є внутрішньобанківське навчання і навчання в спеціалізованих навчальних закладах

і центрах підготовки.

Внутрішньобанківське навчання здійснюється за навчальними програмами такими як за допомогою навчання на робочих місцях, участь в короткострокових тематичних семінар, у власних навчальних центрах. Ця форма навчання є в «гнучкою і дозволяє задовольняти деякі поточні потреби в навчанні персоналу, але має обмежені можливості.

Навчання в спеціалізованих навчальних закладах (ВНЗ, коледжах, банківських школах і центрах підготовки банківського персоналу як в Україні, так і за кордоном) дає найбільш значні результати при наявності довгострокових відносин з навчальними закладами та освітніми центрами, заснованих на укладенні договорів про співпрацю. Основними напрямками такого співробітництва можуть бути, по-перше, спільний підбір персоналу з числа кращих студентів навчального закладу і, по-друге, підготовка і підвищення кваліфікації вже працюючого банківського персоналу за програмами і методиками даного навчального закладу силами професійних викладачів.

Конкретна програма розвитку персоналу розробляється на основі прийнятої банком «Концепції безперервної освіти», в якій визначили до основні цілі, завдання та форми роботи банку з підвищення освітнього рівня персоналу і вдосконаленню його професійної майстерності. Робота носить багаторівневий характер і включає в себе:

- підготовку і перепідготовку персоналу, спрямовану на отримання вищої спеціальної (в тому числі і другої вищої) освіти, необхідної для роботи в банку;
- спеціальне навчання та перенавчання персоналу, пов'язане з необхідністю оволодіння новими технологіями, освоєнням нових видів банківських послуг. нових форм обслуговування клієнтів і т.д. ;
- підвищення кваліфікації персоналу, яке складається в отриманні нових теоретичних знань і практичного досвіду по банківських або суміжних спеціальностях (ринок цінних паперів, оподаткування, фінансове право а також у вивченні іноземної мови, психології ділового спілкування, управлінської культури і т.д.;

- організація стажувань в інших банках, в тому числі зарубіжних, використовується, як правило, при відсутності фахівців даного профілю в своєму ввітчизняних освітніх центрах, а також у випадках впровадження напрямків діяльності і нових технологій.

Підвищення кваліфікації банківських працівників ефективно лише тоді, коли має регулярний характер. Аналіз зарубіжного досвіду показує, що періодичність підвищення кваліфікації для керівників вищої та середньої данки складає три роки, для нижчої ланки - п'ять років (може бути частіше для співробітників, пов'язаних з пріоритетними сферами діяльності банку), для фахівців (експертів) - два роки, для технічних виконавців – шість-сім років.

Необхідною умовою втілення в життя програми розвитку персоналу є виділення банком необхідних для цього фінансових ресурсів.

Оскільки продуктивність праці персоналу банківської установи так, як виробничого підприємства оцінити неможливо, проведемо оцінку ефективності його використання в 2017-2018 рр. в табл. 2.13, розрахувавши суму отриманого сукупного прибутку в розрахунку на одного середньооблікового штатного працівника.

Таблиця 2.12

Оцінка ефективності використання персоналу АТ «ОПТ Банк»

Показники	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення, +, -		Темп зростання (зниження), %	
				2017 рік від 2016 року	2018 рік від 2017 року	2017 рік від 2016 року	2018 рік від 2017 року
Всього сукупних прибутків, тис. грн.	914668	1069067	2039774	154399	970707	16,9	90,8
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	3457	3329	3429	-128	100	-3,7	3,0
Сукупний прибуток в розрахунку на одного працівника, тис. грн.	264,6	321,1	594,9	56,6	273,7	21,4	85,2

Джерело: Розраховано автором на основі [16].

Отже, розрахунки показують, що сукупний прибуток в розрахунку на одного працівника АТ «ОТП Банк» в 2017-2019 рр. має позитивну динаміку. Так, приріст показника проти попереднього року в 2018 році склав 21,4%, а в 2019 році 85,2%, в абсолютній сумі відповідно 56,6 тис. грн. та 273,7 тис. грн.

Таким чином, політику використання персоналу банківською установою слід оцінити як ефективну.

Висновки до розділу 2

В розділі проведено аналіз управління системою мотивації персоналу підприємства. Встановлено, що система мотивації персоналу банку є ключовим фактором підвищення ефективності праці в умовах розвитку економічної діяльності. В АТ «ОТП Банк» існує як матеріальна, так і нематеріальна мотивація персоналу.

Відзначено, що у 2019 році фонд оплати праці штатних працівників АТ «ОТП Банк» має тенденцію до збільшення. Так, за останній рік фонд оплати праці штатних працівників установи збільшився на 10,9% або 66382 тис. грн. проти 2018 року

Закценовано увагу на тому, в банківській установі приділяється належна увага вирішенню соціальних проблем персоналу. основним завданням в плані розвитку соціально-трудоких відносин в АТ «ОТП Банк» є врегулювання протиріч між роботодавцем та працівниками та стимулювання працівників шляхом забезпечення виконання умов колективного договору та забезпечення сировиною, матеріалами та замовленнями від споживачів продукції з метою підвищення матеріального стану працюючих в банківській установі.

Відмічено, що оцінка персоналу установи проводиться при проходженні атестації. За її результатами реалізуються рекомендації по просуванню по службі, включенню до кадрового резерву тощо.

На основі проведеного аналізу, управління системою мотивації персоналу,

необхідно дещо посилити роль мотиваційного механізму при оплаті праці за рахунок зниження частки основної заробітної плати та підвищення додаткової.

Крім того, сукупний прибуток в розрахунку на одного працівника АТ «ОТП Банк» в 2017-2019 рр. має позитивну динаміку. Так, приріст показника проти попереднього року в 2018 році склав 21,4%, а в 2019 році 85,2%, в абсолютній сумі відповідно 56,6 тис. грн. та 273,7 тис. грн.

Таким чином, політику використання персоналу банківською установою слід оцінити як ефективну.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В АТ «ОТП БАНК»

3.1. Техніко-економічне обґрунтування та оцінювання ефективності впровадження запропонованого заходу в АТ «ОТП Банк»

Оцінювання персоналу та впровадження сертифікації роботи персоналу АТ «ОТП Банк» необхідна умова для ефективної діяльності підприємства.

З метою більш ефективного використання людських ресурсів підприємства запропоновано провести атестацію серед працівників підприємства. Розглянемо декілька освітніх центрів для проведення навчання та атестації працівників.

Національний центр підготовки банківських працівників України надає такі послуги, як: короткострокові семінари, середньострокові семінари та програми навчання. Метою діяльності центру є підготовка та перепідготовка кадрів усіх рівнів банківської системи України. Головні завдання: - підготовка і підвищення кваліфікації керівників та фахівців банків України; - підготовка і підвищення кваліфікації викладачів банківської справи; - проведення наукових досліджень і надання консультаційних послуг з проблем банківської справи на замовлення державних та комерційних організацій та установ. Вартість навчання в Національному центрі підготовки банківських працівників складає 1500 грн. для одного працівника.

Центр навчання Незалежної асоціації банків України (НАБУ) — професійний освітній майданчик для отримання додаткових профільних знань і підвищення кваліфікації банківських працівників. Центр навчання НАБУ - це завжди цікаві спікери, актуальні професійні теми, жваві дискусії та конструктивне обговорення найгарячіших тем, що хвилюють банківську спільноту. НАБУ сформували не одну професійну команду, що ефективно виконує будь-які завдання по збору, пошуку, структуризації, обробці і поширенню баз даних та

електронних каталогів будь-якого рівня складності.

Ознайомившись с сайтом центру навчання НАБУ можна побачити, що цент надає викладачів різної специфіки роботи та кваліфікації, в середньому лекція коштує від 1000 гривень за одне групове заняття.

Атестація працівників – процедура визначення відповідності працівників, які згідно з класифікацією професій належать до категорій керівників, професіоналів і фахівців, кваліфікаційним вимогам чи посадовим обов'язкам та проведення оцінки їх професійної підготовки. Є необхідним розвиток організаційного механізму впровадження нової системи атестації працівників, а саме:

1. Вбудовування системи атестації роботи персоналу в систему управління персоналом і в загальну систему управління компанією, а саме створити навчальний центр Система атестації повинна бути тісно пов'язана з існуючою в АТ «ОТП Банк» практикою управління, підтримуватися існуючими процедурами та організаційною культурою. Проведення атестації має вносити свій внесок в ефективну роботу інших програм: навчання та підвищення кваліфікації, відбору і розстановки кадрів, мотивації персоналу та ін.

Результати оцінки працівників АТ «ОТП Банк» можуть дати цінну інформацію про якість методів відбору та про те, наскільки використовувані критерії відбору здатні прогнозувати майбутні професійні досягнення.

2. Необхідно організувати активне залучення керівників АТ «ОТП Банк» в систему атестації роботи персоналу. Особиста участь керівників у проектуванні та розробці системи атестації персоналу підвищує їх причетність до цілей і завдань, що вирішуються в ході оцінки роботи підлеглих, і особисту зацікавленість в успішному впровадженні та функціонуванні системи.

3. Організація навчання для працівників, що беруть участь у підготовці та проведенні атестації персоналу АТ «ОТП Банк». Недостатній рівень розвитку необхідних знань і навичок у керівників і фахівців, які проводять оцінку персоналу в компанії, є однією з найбільш серйозних причин того, що ті завдання, які, власне, і повинні вирішуватися при оцінці персоналу, не вирішуються в

досліджуваній організації. Я вважаю, навчання працівників АТ «ОТП Банк», які беруть участь у підготовці та проведенні атестації персоналу, повинно розглядатися як найважливіший напрям роботи з удосконалення системи управління та більш повному використанню потенціалу людських ресурсів організації.

4. На етапі впровадження системи атестації роботи персоналу необхідно також передбачити організацію автоматизованої системи управління персоналом АТ «ОТП Банк», яка з'єднає в єдиній комп'ютерній мережі оцінку роботи персоналу, кадрове діловодство, дані на керівний персонал, резерв кадрів на висування, навчання персоналу, винагороди, оформлення пенсійних справ, соціальне забезпечення та ін.

5. Необхідно підвищити ефективність діяльності фахівців з оцінки роботи персоналу.

Запропонована в даній роботі процедура атестації роботи персоналу АТ «ОТП Банк» несе в собі низку потенційних вигод як для організації, так і для працівників, що атестуються, які відображені в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Потенційні вигоди від застосування запропонованого навчального центру оцінки роботи персоналу АТ «ОТП Банк»

Вигоди для організації	Вигоди для персоналу
<i>1</i>	<i>2</i>
<p>Дасть інформацію про те, наскільки ефективно використовуються людські ресурси в досліджуваній компанії і яка якість цих ресурсів.</p> <p>Дозволить конкретизувати критерії оцінки результатів праці і ті вимоги, що пред'являються до персоналу.</p> <p>Покаже ті труднощі та проблеми, які заважають працівникам у досягненні необхідних робочих показників.</p> <p>Дозволить збільшити прибуток банку і якість праці через підвищення рівня мотивації та відповідальності працівників.</p> <p>Може стати важливим джерелом інформації для керівництва АТ «ОТП Банк» про стан справ в організації, полегшуючи проходження інформації по вертикалі знизу вгору.</p> <p>Дозволить сформулювати або уточнити склад кадрового резерву.</p>	<p>Визнання досягнень співробітників з боку керівництва буде стимулювати їх готовність плідно й ефективно працювати в інтересах організації.</p> <p>Працівник отримає вкрай важливий для себе зворотний зв'язок, який дозволить йому своєчасно внести необхідні корективи у свою роботу.</p> <p>Дозволить співробітникам краще зрозуміти цілі і завдання, що стоять перед організацією (підрозділом), полегшуючи проходження інформації по вертикалі зверху вниз.</p> <p>Підвищує рівень прихильності персоналу до своєї організації та її цілей.</p>

Джерело: Складено автором на основі [63]

Після завершення роботи атестаційної комісії адміністрація навчального центру повинна розробляти і проводити в життя заходи, спрямовані на виконання рекомендацій атестаційної комісії, викладених у підсумковому звіті, на подальше вдосконалення системи підвищення кваліфікації кадрів, і більш широке використання наукових методів управління та організації праці. Атестаційна комісія навчального центру свою чергу повинна дати свій висновок з наступних питань:

1. Чи може працівник бути включений до складу кадрового резерву;
2. В чому резерв підвищення праці даного працівника і що можна в цьому зв'язку рекомендувати працівнику і його керівнику;
3. Необхідність навчання та підвищення кваліфікації;
4. Кадрові переміщення;
5. Питання заробітної плати.

Основний сенс оцінки ефективності роботи персоналу полягає в тому, щоб на її основі керівники мали можливість визначити, якою мірою робочі результати підлеглих відповідають встановленим вимогам, а організація могла створити такі програми управління персоналом (стимулювання праці, навчання і розвиток працівників, кадрове планування та ін.), які дозволяли б максимально використовувати потенціал людських ресурсів організації. АТ «ОТП Банк» не зможе використовувати наявні в її розпорядженні людські ресурси ефективно, не маючи в своєму розпорядженні системи оцінки ефективності праці працівників, яка на регулярній основі буде використовуватися при підведенні підсумків.

Для того, щоб кількісно оцінити вплив проектованої системи оцінки персоналу на показники трудової діяльності співробітників АТ «ОТП Банк», а також на показники ефективності даної організації необхідно вирішити два взаємопов'язані завдання.

По-перше, необхідно оцінити зміну ефективності роботи персоналу, і якщо виявиться, що вона зросла під впливом розробки та впровадження нової системи

оцінки персоналу, то на базі цього зробити відповідні висновки.

По-друге, враховуючи, що окремі методи оцінки персоналу для спрощення можуть бути визнані взаємозамінними в розрахунковій моделі (хоча в реальності вони володіють різним ефектом), необхідно правильно оцінити, як відображається на витратах АТ «ОТП Банк» побудова нової системи оцінки персоналу.

Розрахуємо економічну ефективність проекту впровадження системи атестації персоналу, на яку планується виділити кошти 25 тис. грн. (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Бюджет впровадження системи атестації працівників в АТ «ОТП Банк»

Витрати	Кошти для навчання працівників, що проводять атестацію, грн.	Кошти на розробку комп'ютерної програми для атестації, грн.	Інші витрати (електроенергія, канцелярія і т. д.), грн.
	13500	9000	2500
Всього, грн.	25000		

Джерело: Розраховано автором.

Отже, після впровадження заходу АТ «ОТП Банк» очікує позитивного результату, тобто збільшення виручки. Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації, знайдемо за методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділу. Результати наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст операційного прибутку, тис. грн.,	3131	3324	3564	4718	5023	6491	5759

Джерело: Джерело: розраховано автором.

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання

думок окремих експертів відносно середнього значення.

Результати відображаємо у табл. 3.4.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad (3.1)$$

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень операційного рибутку:

$$\Pi_{\text{ср}} = (3131+3324+3564+4718+5023+6491+5759)/7 = 4572,8 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.4

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1.	Приріст операційного прибутку Π_i , тис грн.	3131	3324	3564	4718	5023	6491	5759	-
2.	$\Pi_{\text{ср}}$	4572,8							-
3.	Відхилення $\Delta \sigma = (x_i - \bar{x})$	- 1441,8	- 1248,8	- 1008,8	145,2	450,2	1918,2	1186,2	-
4.	$\Delta \sigma^2$	207878 7	155950 1	101767 7	21083	202681	367949 1	140707 1	996629 1

Джерело: Розраховано автором.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}} = \sqrt{\frac{99662,91}{7}} = 14237,55$$

Визначаємо коефіцієнт варіації (\hat{w}), який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$sv = \frac{\sigma}{\Pi_{\text{ср}}} \times 100\% = 14237,55 / 4572,8 \times 100\% = 31,13$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $SV < 33\%$, то

сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків. Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) визначаємо за методом медіан і приймаємо на рівні 3170 тис. грн. як середнє значення ряду:

3131	3324	3564	4718	5023	6491	5759
------	------	------	------	------	------	------

Де песимістичне (найменше) значення (П) – 3131, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 6491.

Розраховуємо прогнозне значення збільшення обсягу реалізації в результаті оцінки працівників:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (3131+4*4718+6491) / 6 =4749 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$4749 / 4016444 * 100\% = 0,119\%,$$

де 4016444 тис. грн. – базове значення операційного прибутку у 2019 році.

Загальний операційний прибуток в проектному році:

$$4749 + 4016444 = 4021193 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину операційних витрат в проектному році.

Операційні витрати (ОВ) в базисному році склали 1614720 тис. грн., в т. ч. постійні витрати – 484416 тис. грн. (30%), змінні – 1130304 тис. грн. (70%).

Розрахуємо приріст змінних операційних витрат у проектному році:

$$ОЗВ = 1130304 * 0,119 / 100 = 1345,1 \text{ тис. грн.}$$

Введення атестації потребує витрат у розмірі 250 тис. грн., отже, сумарний приріст повних операційних витрат складе:

$$\Delta\text{ЗОВ} = 1345,1 + 250 = 1595 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть: $\text{ОЗВ} = 1614720 + 1595 = 1616315$ тис. грн.

Обчислимо приріст прибутку в проектному році:

$$\Delta\text{Пр} = 4021193 - 1616315 = 2404878 \text{ тис. грн.}$$

Отже, приріст прибутку за рахунок введення атестації в проектному році складе:

$$\Delta\text{Пр} = 2404878 - 2401724 = 3154 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого прибутку за рахунок введення атестації в проектному році складе:

$$\Delta\text{ЧПр} = 3154 * (1 - 18/100) = 2586,3 \text{ тис. грн.}$$

де 18 - ставка податку на прибуток (діє з 1 січня 2019 - 18%). Таким чином, чистий прибуток в проектному році дорівнюватиме:

$$\text{ЧП} = 2586,3 + 1974310 = 1976896,3 \text{ тис. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від реалізації заходу – проведення атестації таблиці 3.5.

Очікувані результати від впровадження заходів для проведення атестації персоналу АТ «ОТП Банк»

Показники	Значення показника, тис. грн.
Приріст операційного прибутку	4749
Приріст операційних витрат	1595
Приріст прибутку	3154
Приріст чистого прибутку	2586,3

Джерело: Розроблено автором на основі [Додаток А, Б,]

Отже, внаслідок впровадження заходів для атестації персоналу, загальний операційний прибуток у проектному періоді збільшиться на 4749 тис. грн. Операційні витрати збільшаться на 1595 тис. грн. Прибуток зросте на – 3154 тис. грн., а чистий прибуток - на 2586,3 тис. грн.

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства узагальнено та представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Вплив запропонованого заходу навчального центру для проведення атестації персоналу на основні показники діяльності АТ «ОТП Банк»

№ з/п	Показники	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абс., +/-	Відн., %
1	Операційний прибуток, тис. грн.	4016444	4021193	4749	0,119
2	Операційні витрати, тис. грн.	1614720	1616315	1595	0,099
3	Прибуток, тис. грн.	2401724	2404878	3154	0,132
4	Чистий прибуток, тис. грн.	1974310	1976896,3	2586,3	0,131

Джерело: Складено автором на основі [Додаток А, Б].

Як свідчать представлені в таблиці 3.7 дані, реалізація заходу атестація персоналу на АТ «ОТП банк» буде економічно ефективним, і він може бути рекомендованим до впровадження.

3.2 Техніко-економічне обґрунтування системи штрафів для удосконалення мотивації праці

З метою утримання нових співробітників банку і зниження плинності кадрів в перший місяць роботи в банку як матеріальне мотивації виплачується адаптаційна надбавка в розмірі 50 % від окладу. Її мета – забезпечити дохід

«новачків» на рівні середнього по професії. Але разом з бонусною системою в банку пропонуємо впровадити розгалужену систему штрафів, яка наведена у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Запропонована система штрафів для удосконалення мотивації праці банку

№ з/п	Порушення в діяльності банківського персоналу, за які встановлюються штрафні санкції	Кількість, штрафних балів
1	2	3
1	За неякісне обслуговування клієнтів без Скарги	10
2	За невиконання мінімальної норми транзакцій	5
3	Штраф від безпосереднього керівника за невиконання його доручень	5
4	За підтвердженою скаргою клієнта	20
5	За порушення інформаційної безпеки	10
6	За порушення стандарту дрес-коду	5
7	За невиконання навчальної транзакції в рамках підвищення фінансової культури	5
8	За фактом встановлення статусу «валідний забракований»	5
9	За неякісне фото клієнта при оформленні заявки на кредитку	5
10	За недобровільне документальне оформлення Послуги	5
11	За підтверджену скаргу «з'ясування відносин з клієнтом»	5
12	За недотримання нового порядку відкриття відділення «комплімент для клієнта – відкриті двері за 15 хвилин до початку роботи відділення»	5
13	За 3 і більше неправильні відповіді IVR- опитування по ТОП-20	10
14	За порушення процедури табельовання (понад 4 дні у місяці закриті за заявками на коригування табеля і понад 1 день – без пояснення причин)	5
	Разом	100

Джерело: Складено автором на основі [73].

Нематеріальна мотивація працівників зводиться до формування соціального пакета (сукупності пільг, привілеїв, благ і заохочень). Розглянемо запропоновану систему штрафів для 9 осіб АТ «ОТП Банк» в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Система штрафів в АТ «ОТП Банк»

Посада	Місячна заробітна плата, грн.	Персональна бонусна доплата за рік, грн.	Сумарні отримані бали штрафів за рік	Коефіцієнт розподілу	Персональна бонусна доплата з урахуванням балів за штрафи
Касир	9000	2355	20	0,8	1884
Старший експерт з продажів	12000	2355	40	0,6	1413
Аналітик	12500	2355	10	0,9	2119,5
Консультант	7500	2355	70	0,3	706,5
Оператор call-центра	7000	2355	50	0,5	1177,5
Експерт з обслуговування клієнтів	11000	2355	20	0,8	1884
Кредитний консультант	9500	2355	60	0,4	942
Кредитний менеджер	10000	2355	80	0,2	471
Охоронець	9000	2355	10	0,9	2119,5
Разом	87500	21195			12717

Джерело: Складено автором на основі [73]

Економія за рік по мотивації праці складе:

$$E_k = 21195 - 12717 = 11040 \text{ грн.} = 8478 \text{ грн.}$$

$$\%E_k = 8478 / 21195 * 100 = 40\%$$

Ці кошти можна буде використати на інші заходи мотивації персоналу. У загальному плані витрати на персонал скоротяться на 40%.

3.3. Вплив ефективності заходів на показники діяльності АТ «ОТП Банк»

Одним із напрямків підвищення мотивації персоналу в АТ «ОТП Банк» є впровадження заходу «Атестація персоналу».

Після впровадження заходу операційний прибуток збільшиться на 0,119% і складатиме 4021193 тис. грн., а чистий прибуток збільшиться на 0,131%, що в грошовому виразі становить 1976896,3 тис. грн. Прибуток зростає на 0,132%, що в грошовому виразі 2404878 тис. грн. Результати обчислень показників економічної ефективності запропонованого заходу показали, що він дійсно є ефективним і може бути рекомендованим до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи банку довели, що впровадження запропонованого заходу покращує результати роботи АТ «ОТП Банк», сприяючи поліпшенню фінансових результатів діяльності банку та соціального становища його працівників.

Також розрахована економія з мотивації праці позитивно вплине на показники діяльності:

$$\begin{aligned} \text{Бонусна доплата} &= \text{Витрати на персонал} - \text{Фонд заробітної плати} \\ \text{Бонусна доплата} &= 683525 - 675326 = 8199 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

$$\text{Бонусна доплата одного працюючого} = \frac{\text{Бонусна доплата}}{\text{Чисельність працюючих}}$$

$$\text{Бонусна доплата одного працюючого} = 8199000 / 3437 = 2385 \text{ грн.}$$

Якщо умовно прийняти, що у середньому економія 40%, то бонусна доплата на персонал скоротиться:

$$\text{Ек бонусна доплата} = 8199 * 40 / 100 = 3279,6 \text{ тис. грн.}$$

Загальні витрати на персонал скоротяться:

Ек витрати на персонал = 683525 – 3279,6 = 680245,4 тис. грн.

Зведемо розрахунки у таблицю 3.9.

Таблиця 3.9

Вплив ефективності заходу на показники АТ «ОТП Банк»

№ з/п	Показник	2018	Проект	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне
1	Витрати на персонал	683525	680245,4	3279,6	0,48

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства.

Скорочення витрат на персонал складе 3279,4 тис.грн. або 0,48%, що дозволить перенаправити ці кошти для мотивації більш продуктивних працівників АТ «ОТП Банк».

Висновки до розділу 3

Після впровадження заходу «Система штрафів» скорочення витрат на персонал складе 3279,4 тис.грн. або 0,48%, що дозволить перенаправити ці кошти для мотивації більш продуктивних працівників АТ «ОТП банк». Ці кошти можна буде використати на інші заходи мотивації персоналу. У загальному плані витрати на персонал скоротяться на 40%. Впровадження запропонованого захід є доцільним, так як, результати розрахунків економії з мотивації праці позитивно вплинуть на показники діяльності АТ «ОТП Банк».

Більш доцільнішим являється впровадження заходу «Атестація персоналу», так як операційний прибуток АТ «ОТП Банк» збільшиться на 0,119% і складатиме 4021193 тис. грн., а чистий прибуток збільшиться на 0,131%, що в грошовому виразі становить 1976896,3 тис. грн. Прибуток зросте на 0,132%, що в грошовому

виразі становить 2404878 тис. грн. Результати обчислень показників економічної ефективності запропонованого заходу показали, що він дійсно є ефективним і може бути рекомендованим до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи банку довели, що впровадження запропонованого заходу покращує результати роботи АТ «ОТП Банк», сприяючи поліпшенню фінансових результатів діяльності підприємства та соціального становища працюючих.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження управління системою мотивації праці персоналу підприємства встановлено що, мотивація персоналу є однією із основних задач для дійсних підприємств – це важкий елемент, який дозволяє досягати кращих результатів в роботі. Будь-які засоби, використані на підприємстві для мотивації працівників необхідно постійно вдосконалювати, створювати нові програми, вдосконалювати вже існуючі, так як усі члени команди підприємства – це люди, які мають різний вік, рівень знань та інші фактори, які впливають на мотивацію до роботи. Для того, щоб правильно мотивувати колектив, необхідно постійно покращувати методи стимулювання, спираючись на можливості підприємства та потреби робітників.

Звернено увагу на те, що політика мотивації праці персоналу є основою для встановлення необхідних відносин між кадрами та керівником, орієнтованих, перш за все, на формування балансу інтересів, підтримки конкурентоспроможності підприємства за допомогою правильної мотивації робітників. Мотивація праці – це процес, орієнтований на досягнення цілей організації шляхом залучення та утримання висококваліфікованих працівників на основі стійких ідей стимулювання праці, сформованих з використанням системи стимулювання праці. Мотивація праці це система факторів внутрішнього і зовнішнього впливу, які спонукають персонал до активної діяльності задля досягнення як особистих цілей, так і цілей підприємства. Ефективний механізм мотивації трудової діяльності, індивідуальний підхід до кожного найманого працівника призведе до зростання продуктивності праці, і як результат – до бажаної мети та досягнення головної місії підприємства – максимально можливого прибутку.

Керівництво організації має прагнути досягти оптимального співвідношення показників оцінки трудової діяльності, тим самим стимулюючи продуктивну ефективну працю.

Встановлено що для того, щоб вдало здійснювати мотивування трудової поведінки необхідно виявляти структуру мотивів і потреб, знати причини, що їх обумовлюють, за яких конкретних умов і яким чином можна виразити визнання результатів та націлити людей на досягнення більш високих показників продуктивності.

Відмічено, що АТ «ОТП Банк» - ефективно функціонуюча банківська установа на ринку фінансових послуг України. Протягом аналізованого періоду діяльність була прибутковою, причому сума прибутку мала тенденцію до зростання. Запорукою успішної роботи організації є кадри. В установі створена ефективна система управління персоналом, яка забезпечує потреби а працівників, створено Положення про службу з управління персоналом. Кожен працівник має посадову інструкцію, в якій чітко прописані його посадові обов'язки. Станом на 1 січня 2019 року облікова чисельність персоналу АТ «ОТП Банк» склала 3437 осіб. Чисельність персоналу установи щорічно збільшується. Для заповнення вакантних посад використовуються як внутрішні, так і зовнішні джерела формування персоналу. В установі формується кадровий резерв.

Звернено увагу на те, що у 2019 році в АТ «ОТП Банк» відбулися позитивні зміни в русі персоналу, зменшилися показники по вибуттю працівників та відповідно, по прийому та загальному обороту кадрів. Має місце зниження коефіцієнта скорочення штатів та плинності кадрів. За рахунок зменшення випадків виплати компенсацій при звільненні працівників та зменшення коефіцієнта обороту по прийому у 2018 році значно збільшився показник невідпрацьованого часу за рахунок щорічних відпусток – на 31,6%. Також у цьому ж році на 89,0% збільшилось число втрат за рахунок днів тимчасової непрацездатності.

Визначено те, що необхідно дещо посилити роль мотиваційного механізму при оплаті праці за рахунок зниження частки основної заробітної плати та підвищення додаткової. Також на фоні позитивних змін в кадровій роботі АТ «ОТП Банк» необхідно більш ефективно організувати матеріальну мотивацію персоналу через оплату праці.

Після впровадження заходу «Система штрафів» скорочення витрат на персонал складе 3279,4 тис.грн. або 0,48%, що дозволить перенаправити ці кошти для мотивації більш продуктивних працівників АТ «ОТП банк». Ці кошти можна буде використати на інші заходи мотивації персоналу. У загальному плані витрати на персонал скоротяться на 40%.

Впровадження запропонованого заходу є доцільним, так як, результати розрахунків економії з мотивації праці позитивно вплинуть на показники діяльності АТ «ОТП Банк».

Після впровадження заходу «Атестація персоналу» операційний прибуток АТ «ОТП Банк» збільшиться на 0,119% і складатиме 4021193 тис. грн., а чистий прибуток збільшиться на 0,131%, що в грошовому виразі становить 1976896,3 тис. грн. Прибуток зросте на 0,132%, що в грошовому виразі становить 2404878 тис. грн.

Результати обчислень показників економічної ефективності запропонованого заходу показали, що він дійсно є ефективним і може бути рекомендованим до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи банку довели, що впровадження запропонованого заходу покращує результати роботи АТ «ОТП Банк», сприяючи поліпшенню фінансових результатів діяльності підприємства та соціального становища працюючих.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азарова А. О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2010. № 5. С. 53–58.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ВД Професіонал, 2016. 512 с.
3. Бенях В. В. Еволюція сутності мотивації праці. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія: Економічні науки. 2015. № 4 (3). С. 223-227.
4. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 502 с.
5. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : Монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2017. 184 с.
6. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. Економічні науки. 2018. Вип. 8(1). С. 80-82.
7. Гур'янова Л. І. Формування системи мотивації праці на підприємстві. *Економіка і менеджмент культури*. 2016. № 1. С. 85- 88.
8. Данилевич Н. С., Желтова Н. П. Особливості мотивації працівників банку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2017. С. 80-86.
9. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. 2016. № 11 (105). С.55-61.
10. Дикань Н. В. Менеджмент : навч. посібник. Київ : Знання, 2018. 389 с.
11. Драган О. І., Тертична Л. І. Менеджмент персоналу : конспект лекцій для здобувачів освіт. ступ. «Магістр» спец. 075 «Маркетинг» освіт.-проф. програми «Маркетинг» ден. та заоч. форм навч. Київ : 2019. НУХТ. 334 с.
18. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. *Вісник Одеського національного*

- університету*. Економіка. 2016. Т. 18, Вип. 1(1). С. 97-101
12. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. *Вісник Одеського національного університету*. Економіка. 2017. Т. 18, Вип. 1(1). С. 97-101.
 13. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом : навч. посібник / Мазник Л. В. та ін.; за ред. Л.В. Мазник. Київ : Кафедра, 2019. 278 с.
 14. Жилін О. І. Мотивація персоналу. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2015. 132 с.
 15. Клименко М. П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2016 № 5 С. 81-85.
 16. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. *Європейські перспективи*. 2015. № 2. С. 192-196.
 17. Коваленко М. А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства. Херсон : Олди-плюс. 2016. 288 с.
 18. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. *Право і Безпека*. 2015. № 3. С. 114-120.
 19. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*. Педагогічні науки. 2015. № 2. С. 237–244.
 20. Кошелупов І. Ф. Мотивація управлінського персоналу як складова стратегії підприємства: автореф. дис. на здобут. наук. ступеня к.е.н.; спец. 08.06.01 / І. Ф. Кошелупов. Одеса : ОДЕУ, 2015. 24 с.
 21. Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації для України. URL : <http://www.stattionline.org.ua/ekonom/75/11793.html>.
 22. Кузнецов А. М. Стратегічне управління персоналом банку в сучасних умовах розвитку економіки України. *Збірник наукових праць*. Суми ДВНЗ «УАБС НБУ». 2015. № 40. С. 155-162.
 23. Кушнерик О. Сучасні методи мотивації праці персоналу та їх вплив на діяльність підприємства. *Ринок цінних паперів України*. 2016. № 3-4. С. 33-37.

- 24.Формування системи мотивації праці на підприємстві. *Економіка і менеджмент культури*. 2015. № 1. С. 85-88.
- 25.Лазненко О. В. Формування ефективного механізму стимулювання персоналу на основі світового досвіду. *Управління розвитком*. 2015. № 13 (153). С. 33–35.
- 26.Лебедева А. В. Формування системи мотивації праці на підприємстві. *Управління розвитком*. 2015. № 1. С. 127-129.
- 27.Левчинський Д. Л. Дослідження мотивації праці з позицій системного підходу. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. 2015. Т. 20, Вип. 4. С. 186-189.
- 28.Мазур В. С. Вдосконалення системи мотивації праці. *Вісник ТАНГ*. 2016. № 7/4. С. 43-46
- 29.Мазур Н. О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. *Управління людськими ресурсами : проблеми теорії та практики*. Київ : КНЕУ. 2015, Т. 2. С. 173-182.
- 30.МакКлеланд Д. Мотивация человека : учебное пособие. Санкт-Петербург : Питер, 2017. 672 с.
- 31.Мачтакова О. Г. Еволюція концепції мотивації як складової стратегічного управління на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. № 40. С. 99-107.
- 32.Методи експертних оцінок. Теорія економічного аналізу. URL: https://pidruchniki.com/19650323/ekonomika/metodi_ekspertnih_otsinok.
- 33.Москвичев С. Г. Мотивация, деятельность и управление. Київ, 2015. 492 с.
- 34.Мотивация, питання мотивації. URL: <https://pidruchniki.com/14051003/menedzhment/motivatsiya>.
- 35.Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. *Персонал*. 2019. № 4. С. 44-49.
- 36.Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г. Мотивация персонала : Учебное пособие. Практические задания (практикум). Москва : Издательство «Альфа-Пресс»,

2015. 640с.

37. Організація виробництва. Нормування праці. URL: <http://feb.tsatu.edu.ua/ebook/mn/ov/page5.html>.
38. Організація та нормування праці : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. 390 с.
39. Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации : учеб. пособие. Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. 128 с.
40. Поліщук Д. І Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. № 21.8. С. 209-213.
41. Просянчук Б. Л. Система мотивації та стимулювання праці, як складова процесу розвитку продуктивних сил. *Бізнес-навігатор*. 2015. № 1. С. 86-93.
42. Реверчук С. К. Банківська система : підручник. Київ : Ліра-К, 2015. 215 с.
43. Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту*. 2019. № 5. С. 93–96.
44. Стрижеус Л. В. Сутність та необхідність оцінки мотивації праці персоналу. *Економічні науки*. Сер.: Економіка та менеджмент. 2015. Вип. 10. С. 200-212.
45. Ступчук К. Л. Мотивація персоналу як один з чинників підвищення ефективності діяльності підприємства. *Актуальні проблеми менеджменту в сучасних глобалізаційних процесах* : зб. матер. II Всеукр. 107 наук.-практ. конф. студ., аспір. та молод. вч., 7 квіт. 2015 р. Ірпінь: Видавництво Національного університету ДПС України, 2015. С. 129-131.
46. Теличко Г. О. Інформаційні технології в управлінні персоналом : монографія. Донецьк : УНІТЕХ, 2015. 156 с.
47. Тертична, Л. І. Управління персоналом : конспект лекцій для студентів освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» денної та заочної форм навчання / Л. І. Тертична. Київ : НУХТ, 201с. URL : <http://elibrary.nuft.edu.ua/library/DocDownloadForm?docid=352984>.
48. Терещенко Д. А. Мотивація трудової діяльності працівників як функція управління на підприємстві. *Науковий вісник будівництва*. 2015. № 3. С. 188-191.

- 49.Ткаченко, А. М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом : монографія. Запоріжжя : Вид-во Запорізької держ. інж. акад., 2015. 234 с.
- 50.Україна у цифрах у 2015 році : Статистичний збірник / За ред. І. М. Жук. Київ : Державна служба статистика України, 2016. 239 с.
- 51.Україна: Регіональний людський розвиток: Статистичний бюлетень. Київ, 2015. 43 с. URL : https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv_u/15/Arch_rir_zb.htm.
- 52.Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. URL: www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/566/1/.
- 53.Чебан А. А. Ефективна система мотивації праці як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 11. С. 104-108.
- 54.Чекмарьова О. В. Ключові аспекти створення мотивації праці на підприємстві (іноземний досвід). URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/conf/2013-2/doc/5/06.pdf>.
- 55.Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 141-145.
- 56.Чірікова Н. М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці. *Молодий вчений*. 2015. № 11. С. 109-113.
- 57.Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. Москва : ГроссМедиа, 2015. 224 с.
- 58.Шаповал О. А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 4. С. 220- 223.
- 59.Шумаєва Е. А. Особливості зарубіжних моделей управління мотивацією праці персоналу. *Економіка та управління*. 2017. С. 5-7.
- 60.Шура Н. О. Розробка дієвої теорії мотивації працівників на вітчизняних підприємствах із застосуванням концепції саморозвитку. *Агросвіт*. 2015. № 8. С. 64-69.
- 61.Щебликіна І. О. Проблеми мотивації та стимулювання працівників в організації. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2015. № 2(5). С. 294-299.

62. Ющенко Р. О. Значення системи мотивації персоналу. *Управління розвитком* : збірник наукових статей Харківського національного економічного університету. 2017. № 13 (110). С. 47- 49.
63. Bereziianko, T. V. Innovation system of Ukraine: state and problems of development. *Theoretical and practical aspects of the development of modern science: the experience of countries of Europe and prospects for Ukraine* : monograph / edited by authors. – 1st ed. – Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2018. P. 424-443.
64. Dragan O., Berger A. Methodology of estimation of system efficiency of personnel management on the enterprises of meat processing industry. *Ukrainian Journal of Food Science*. 2016. Volume 4, Issue 2. P. 350-359.
65. Dragan O., Tertychna L., Rybak N. Strategic Development of Higher Education in Ukraine. *Strategies for Economic Development: The experience of Poland and the prospects of Ukraine* : Collective monograph. Vol. 1. Poland: «Izdevnieciba «Baltija Publishing», 2018. P. 81-94.
66. Liu, A., Wall, G. Planning Tourism Employment: a Developing Country Perspective. *Tourism Management* 27. 2012. P. 159–170.
67. Lorri Mealey. 10 Things to Know About Customer Service [online] Available. URL: <http://restaurants.about.com/od/customerservice/a/10-Things-To-KnowAbout-Customer-Service.htm>.
68. Nickson, D. Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries. USA : Elsevier Ltd., 2010. 305 p.
69. Polyanin A.V. Implementation of strategic management in agricultural organizations: problems and prospects. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*. 2016. T. 55. №7. С. 54-61
70. The Global Competitiveness Report 2016–2017. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/>.
71. Strategy and mechanisms of motivation and compensation in the organizations. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567113000415> 104.

ДОДАТКИ

Звіт про прибутки і збитки на інші сукупні доходи за рік, який закінчився 31 грудня 2019 року

(у тисячах українських гривень)

	Примітки	Рік, який закінчився 31 грудня 2018 року	Рік, який закінчився 31 грудня 2017 року
Процентні доходи	4, 26	4,133,371	3,035,594
Процентні витрати	4, 26	(1,226,343)	(1,087,530)
Чистий процентний дохід до формування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти		2,907,028	1,948,064
Комісійні доходи	6, 26	1,488,810	1,154,533
Комісійні витрати	6, 26	(345,284)	(216,492)
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою та банківськими металами	7, 26	152,056	272,930
Чистий прибуток / (збиток) від операцій з похідними фінансовими інструментами	8	164,224	(66,247)
Чистий прибуток / (збиток) від інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		5,570	(10,581)
Чистий збиток від модифікації фінансових активів		(20,320)	—
Формування резерву на покриття очікуваних збитків за активами, за якими нараховуються проценти	5, 26	(393,928)	(393,649)
Розформування / (формування) резерву на покриття очікуваних збитків за іншими операціями	5	4,344	(26,769)
Інші доходи	26	53,944	66,442
Чистий непроцентний прибуток		1,109,416	780,167
Операційний прибуток		4,016,444	2,728,231
Операційні витрати	9, 26	(1,614,720)	(1,463,348)
Прибуток до оподаткування		2,401,724	1,264,883
Витрати з податку на прибуток	10	(427,414)	(243,518)
Чистий прибуток за рік		1,974,310	1,021,365
Інші сукупні доходи / (збиток)			
Статті, які в подальшому можуть бути рекласифіковані до складу прибутків або збитків: зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		65,464	56,288
Вплив зміни справедливої вартості на відстрочений податок на прибуток		—	(8,586)
Інші сукупні доходи		65,464	47,702
Всього сукупних прибутків за рік		2,039,774	1,069,067
Прибуток на акцію			
Середньозважена кількість простих акцій в обігу	11	499,238	499,238
Базисний та розбавлений прибуток на акцію, в українських гривнях	11	3,955	2,046

Затверджено до випуску на рівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП Банк» та підписано від його імені:

Звіт про фінансовий стан станом на кінець дня грудня 2019 року

(у тисячах українських гривень)

	Примітки	Рік, який закінчився 31 грудня 2018 року	Рік, який закінчився 31 грудня 2017 року
АКТИВИ			
Грошові кошти та рахунки у Національному банку України	12	2,320,458	2,182,720
Кошти в банках	13, 26	2,507,127	3,703,612
Кредити клієнтам	14, 26	22,059,052	17,488,991
Інвестиції, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	15	1,102,220	685,297
Інвестиції, що оцінюються за амортизованою собівартістю	16	3,677,428	4,458,228
		478,898	405,146
Основні засоби та нематеріальні активи	17	127,402	179,705
Поточні активи з податку на прибуток			467,237
Відстрочені активи з податку на прибуток	10	177,315	
Інвестиційна нерухомість	18	39,381	39,038
Інші активи	19, 26	267,857	222,424
ВСЬОГО АКТИВІВ		32,757,138	29,832,398
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків та інших фінансових установ	20, 26	441	479
Рахунки клієнтів	21, 26	26,855,632	25,672,913
Інші зобов'язання	22, 26	646,259	529,031
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		27,502,332	26,202,423
КАПІТАЛ			
Акціонерний капітал	23	6,186,023	6,186,023
Емісійний дохід	23	405,075	405,075
Інший додатковий капітал	23	1,236,294	1,236,294
Резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		67,683	2,219
Накопичений дефіцит		(2,640,269)	(4,199,636)
ВСЬОГО КАПІТАЛУ		5,254,806	3,629,975
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ		32,757,138	29,832,398

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП Банк» та підписано від його імені:

Тамар Хак-Ковал

Надія Дуба

Розділ І. Кількість штатних працівників

(осіб (у
цілих
числах))

Назва показників	Код рядка	Усього	У т.ч. жінки
А	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	669	486
Кількість звільнених штатних працівників	3040	649	499
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (із ряд. 3040)	3050	15	9
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (із ряд. 3040)	3060	559	442
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітнього періоду	3070	3437	1942
Станом на 31 грудня звітнього року (раз на рік у звіті за IV квартал)			
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080	19	17
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090	 	14
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100	29	29

Розділ ІІ. Втрати робочого часу штатних працівників

(у
ціли
х
чис
лах)

Назва показників	Код рядка	Люд.год	Осіб
А	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080	0	0
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090	1540	22
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100	0	0

Розділ III. Склад фонду оплати праці штатних працівників
(тис.грн (з одним десятковим знаком))

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	1

Розділ IV. Розподіл штатних працівників за розмірами заробітної плати
за грудень 2019 р.
(останній місяць кварталу) (у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Осіб
А	Б	1
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць, (сума ряд. 6020 – 6120)	6010	3013
у тому числі у розмірі, грн: до однієї мінімальної заробітної плати	6020	
від однієї мінімальної заробітної плати до 4500,00	6030	3
від 4500,01 до 5000,00	6040	25
від 5000,01 до 6000,00	6050	148
від 6000,01 до 7000,00	6060	208
від 7000,01 до 8000,00	6070	412
від 8000,01 до 10000,00	6080	604
від 10000,01 до 12000,00	6090	712
від 12000,01 до 15000,00	6100	555
від 15000,01 до 20000,00	6110	304
понад 20000,00	6120	42

Продовження додатку В

Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць <i>(із рядка 6010)</i>	6130	2811
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали місячну норму робочого часу, з нарахованою заробітною платою в межах мінімальної <i>(із рядка 6130)</i>	6140	0
Облікова кількість штатних працівників на кінець місяця, яким встановлено тарифну ставку (оклад, посадовий оклад) нижчу від прожиткового мінімуму, встановленого законодавством для працездатної особи	6150	0

Розділ V. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників

Назва показників	Код рядка	Середньо-облікова кількість, осіб (у цілих числах)	Фонд оплати праці, тис.грн (з одним десятковим знаком)	Кількість відпрацьованих людино-годин (у цілих числах)
А	Б	1	2	3
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
Жінки	7010	1812	312183	3011326
працівники, оплата праці яких фінансується коштом державного та місцевого бюджету (заповнюють бюджетні установи (розпорядники бюджетних коштів)	7020	0	0	
Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
зовнішні сумісники	7030	0	0	
працюють за цивільно-правовими договорами	7040	0	0	

Відомості про остаточних ключових учасників у структурі власності банку станом на 01 січня 2019 року

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОТП БАНК"
01033, м. Київ, вул. Жилинська, 43

№ з/п	Прізвище, ім'я та по батькові фізичної особи або повне найменування юридичної особи	Тип особи	Чи є особою власником істотної участі в банку	Інформація про особу	Участь особи в банку, %			Опис взаємозв'язку особи з банком
					пряма	опосередкована	сукупна	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	ВАТ ОТП Банк (OTP Bank Plc.)	ПК	ТАК	Угорщина, 1051, Будапешт, вул. Надор 16. (Hungary, 1051, Budapest, Nador street 16). Регістраційний номер - Cg0110041585	100	-	100	Акціонер (учасник) банку.

Голова Правління Банку
(посада уповноваженої банком особи)

23.01.2019
(дата)

(підпис)

Немченко О. Л.
(прізвище та ініціали виконавця)

Хак-Ковач Тамаш
(прізвище та ініціали)

044-495-04-82
(телефон виконавця)

Додаток Д

Відомості про власників істотної участі в банку станом на 01 січня 2019 року

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП БАНК»
01033, м. Київ, вул. Жиллянська, 43

№ з/п	Прізвище, ім'я та по батькові фізичної особи або повне найменування юридичної особи	Тип особи	Тип істотної участі	Інформація про особу	Опис взаємоз'язку особи з банком
1	2	3	4	5	6
1.	ВАТ ОТП Банк (OTP Bank Plc.)	ПК	П	Угорщина, 1051, Будапешт, вул. Надор 16. (Hungary, 1051, Budapest, Nador street 16). Реєстраційний номер - Cg0110041585	Акціонер (учасник) банку, якому належить 100% акцій банку. Рішення Національного банку України про надання згоди (дозволу) на набуття істотної участі в банку № 266 від 02.10.2006 року.

Голова Правління Банку
(посада уповноваженої банком особи)

23.01.2019
(дата)

(підпис)

Немченко О. Л.
(прізвище та ініціали власника)

Хак-Ковач Тамаш
(прізвище та ініціали)

044-495-04-82
(телефон виконавця)

Додаток З

Додаток 4
до Положення про порядок подання відомостей про структуру власності банку

Схематичне зображення структури власності АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» станом на 01.01.2019 року



Голова Правління АТ «ОТП БАНК»

Хак-Ковач Тамаш