

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
 Кафедра управління персоналом і економіки праці

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр

Освітній рівень

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Шифр і назва галузі

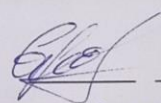
Спеціальність 051 Економіка


Шифр і назва спеціальності

Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці

на тему: Формування системи рефлексивного управління банківського персоналу за матеріалами Хмельницького центрального регіонального відділення АТ «МЕГАБАНК»

ДРУПЕП. 013589.01.14.00

Виконав: студент 2 курсу група УПЕП(мб)з-2  Є. О. Єрохін

Керівник
канд. екон. наук, доц.  О. В. Кошонько

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
д-р екон. наук, проф.  М. Д. Ведерніков

14 12 2021 р.

2021

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління
 Кафедра управління персоналом і економіки праці
 Освітній рівень магістр
 Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
 Шифр і назва
 Спеціальність 051 Економіка
 Шифр і назва
 Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці
 Освітня програма освітньо-професійна

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри
 управління персоналом і економіки праці
 Ведерніков М.Д.
 Підпис Прізвище, ініціали

« 25 » серпня 2021 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ)

Єрохін Євгеній Олександрович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема проекту (роботи): Формування системи рефлексивного управління банківського персоналу за матеріалами Хмельницького центрального регіонального відділення АТ «МЕГАБАНК»

керівник проекту (роботи) Кошонько О.В., к.е.н., доц.

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

затверджена наказом ректора університету від «25» серпня 2021 р. № 102

2. Строк подання студентом проекту (роботи) на кафедру: 14 грудня 2021 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи): наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти, статистичний щорічник України, нормативна база, статистичні та звітні матеріали банківської установи: баланс, фінансова звітність, стандарти якості, кодекс про корпоративне управління.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні засади формування системи рефлексивного управління в банківських установах. У другому розділі наведено аналіз виробничо-господарської діяльності та системи управління персоналом АТ «МЕГАБАНК». Третій розділ присвячено Удосконалення організаційних та соціально-трудових процесів за рефлексивного управління персоналом АТ «МЕГАБАНК».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Рисунок – Принципи рефлексивного управління персоналом банківських установ; Рисунок – Стадії

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Формування системи рефлексивного управління банківського персоналу за матеріалами Хмельницького центрального регіонального відділення АТ «МЕГАБАНК»».

Виконав студент гр. УПЕП(мб)з-20-1 Єрохін Є.О., керівник Кошонько О.В., канд. екон. наук, доц.

Обсяг 140 с., 12 рис., 35 табл., 9 додатків, 82 джерела.

Ключові слова: рефлексивне управління, персонал, мотивація, банківська установа, система управління.

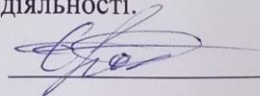
Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка рекомендацій щодо формування системи рефлексивного управління персоналом банківських установ.

Об'єктом дослідження є процес формування системи рефлексивного управління персоналом АТ «МЕГАБАНК».

Предметом дослідження є теоретико-методичні і практичні аспекти рефлексивного управління персоналом банківської установи.

У першому розділі розкрито зміст поняття «рефлексивне управління» та узагальнено класифікацію принципів, методів та форм рефлексивного управління персоналом. У другому розділі охарактеризовано основні показники діяльності банківської установи. Виконано аналіз виробничо-господарської діяльності банку, аналіз системи управління персоналом АТ «МЕГАБАНК». Визначено специфіку формування соціально-трудова відносин на підприємствах та їх вплив на результат діяльності банку. Третій розділ присвячено розробленню заходів щодо формуванню системи рефлексивного управління АТ «МЕГАБАНК». Обґрунтовано технологію формування системи менеджменту персоналу банківських установ на засадах системно-рефлексивного підходу; розроблено рекомендації щодо застосування рефлексивних методів управління та запропоновано оптимізаційну модель соціально-економічного стимулювання трудової діяльності.

13.12.2021



ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні засади формування системи рефлексивного управління в банківських установах.....	8
1.1 Економічна сутність гуманістичного розвитку системи управління персоналом банківських установ	8
1.2 Теоретичні аспекти рефлексивного управління персоналом.....	17
1.3 Методичні основи рефлексивного управління персоналом.....	30
Висновки до розділу 1.....	35
2 Характеристика виробничо-господарської діяльності та системи управління персоналом АТ «МЕГАБАНК»	38
2.1 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 роки.....	38
2.2 Аналіз системи управління персоналом АТ «МЕГАБАНК».....	50
2.3 Управління соціально-трудовими відносинами АТ «МЕГАБАНК»	55
Висновки до розділу 2.....	66
3 Удосконалення організаційних та соціально-трудових процесів за рефлексивного управління персоналом АТ «МЕГАБАНК».....	68
3.1 Оцінка якості корпоративного управління в цілому на АТ «МЕГАБАНК».....	68
3.2 Удосконалення процесів управління мотивацією персоналу АТ «МЕГАБАНК».....	76
3.3 Оптимізаційна модель соціально-економічного стимулювання трудової діяльності за рефлексивного управління	91
Висновки до розділу 3.....	98
Висновки.....	101
Перелік джерел посилання.....	103
Додатки.....	110

ВСТУП

Актуальність теми. На результативність банківських установ значною мірою впливає рівень розвитку системи управління персоналом, зокрема мотиваційний механізм підвищення його трудової активності. Зважаючи на те, що проблеми управління персоналом необхідно вирішувати з позицій піднесення ролі людини як рушійної сили його розвитку, важливого значення набувають інноваційні технології менеджменту, які мають «суб'єкт – суб'єктну» орієнтацію та вибудовують вектор управління у напрямі забезпечення найвищої якості трудового життя. Однією з таких технологій є рефлексивне управління персоналом банківських установ, завданням якого є підвищення ефективності індивідуальної і колективної трудової діяльності через використання комплексного поєднання економічного та соціально-психологічного стимулювання праці. Тому актуальність питання формування системи рефлексивного управління персоналом банківських установ набуває особливої значущості за сучасних умов ведення банківської діяльності.

Теоретико-методичні основи мотивації персоналу започаткували зарубіжні дослідники: С. Адамс, М. Вебер, Ф. Герцберг, Е. Лоулер, А. Маслоу, Л. Портер, Ф. Тейлор та ін. Обґрунтуванню ролі управління трудовою мотивацією і механізмів її впливу на розвиток банківських установ присвячено праці таких вітчизняних науковців: В. Андрієнко, О. Бакуліна, К. Бартченко, Д. Богиня, В. Воронцова, Н. Гавкалова, І. Горбачова, Г. Дмитренко, В. Дієсперов, Л. Дорошенко, Й. Завадський, А. Зелінська, О. Крушельницька, Д. Мельничук, Л. Михайлова, Г. Осовська, І. Салькова, Т. Харченко, Ф. Хміль, Є. Ходаківський, К. Якуба та ін. Поглибленому дослідженню концепцій рефлексивного управління персоналом присвятили праці Е. Майєр, Р. Манн, П. Хорват, Ж. Дрю, П. Друкер, В. Лефевр, Дж. Сорос, А. Авілов, Ф. Єрешко, В. Лепський та ін.

В Україні поняття рефлексивного управління є відносно новим і недостатньо вивченим, знаходиться на стадії перших спроб практичного

застосування. Зважаючи на те, що вивчення рефлексивного управління персоналом розпочато нещодавно, слід акцентувати увагу на проблематиці формування системи менеджменту персоналу банківських установ на засадах системно-рефлексивного підходу, науково-методичному супроводженні процесу оцінювання системи управління персоналом банку з позицій виокремлення економічної та рефлексивної компонент, запровадженні інноваційних технологій управління мотивацією та посилення соціальної спрямованості розвитку банку. Це обумовило вибір теми, мету, завдання та структуру роботи.

Мета дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка рекомендацій щодо формування системи рефлексивного управління персоналом банківських установ.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- поглибити тлумачення поняття «рефлексивне управління персоналом»;
- запропонувати методичний підхід до комплексного оцінювання системи управління персоналом банківських установ;
- ідентифікувати мотиваційні стимули щодо підвищення продуктивності праці з позицій виокремлення професійних якостей персоналу;
- обґрунтувати технологію формування системи менеджменту персоналу банківських установ;
- розробити пропозиції щодо імплементації методів рефлексивного управління персоналом банківських установ;
- побудувати оптимізаційну модель соціально-економічного стимулювання трудової активності персоналу банківських установ.

Об'єктом дослідження є процес формування системи рефлексивного управління персоналом АТ «МЕГАБАНК».

Предметом дослідження є теоретико-методичні і практичні аспекти рефлексивного управління персоналом банківської установи.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою дослідження є системний підхід до наукового пізнання економічних явищ і процесів,

пов'язаних з управлінням персоналом банку.

Для вирішення поставлених завдань використано такі загальні і спеціальні наукові методи та прийоми: *наукової абстракції* – для теоретичного узагальнення сутності досліджуваних економічних категорій, критичного аналізу результатів досліджень інших учених, поглиблення тлумачення змісту поняття «рефлексивне управління персоналом», формулювання висновків; *історико-економічний* – для опрацювання концептуальних основ теорії і практики управління персоналом банківських установ; *монографічний* – для характеристики позитивних та негативних сторін суб'єктно орієнтованих підходів до процесу управління; *соціологічний* – для визначення суб'єктивних оцінок стану соціально-трудових відносин АТ «МЕГАБАНК»; *графічний* – для наочної інтерпретації результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження стали Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, дані річних звітів АТ «МЕГАБАНК», наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, сферою наукових інтересів яких є управління персоналом банківських установ, а також результати власних досліджень.

Структура й обсяг роботи. Дипломна робота загальним обсягом 140 сторінок складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 82 найменувань на 7 сторінках, 8 додатків на 26 сторінках. Обсяг основного тексту дипломної роботи становить 110 сторінок, включаючи 35 таблиць (з яких 6 на 6 повних сторінках), 12 рисунків (з яких 3 на 3 повних сторінках).

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ УСТАНОВАМИ

1.1 Економічна сутність гуманістичного розвитку системи управління персоналом банківських установ

Сучасна система управління персоналом банківських установ ідентифікує персонал як цінний актив, адже процеси, що відбуваються в діяльності банку пов'язані з цілеспрямованою діяльністю людей, що забезпечує досягнення цілей установи. Йдеться про те, що від професійно-ділових, високих морально-етичних та особистісних якостей персоналу залежить ефективність роботи банківської установи. Без спеціального вивчення таких явищ, як потреби й мотиви, сприйняття та мислення, інтелект і здібності персоналу неможливо розкрити суть поняття «управління персоналом» та збудувати ефективну систему управління персоналом. У науці існують різні підходи щодо тлумачення поняття «управління персоналом». Зокрема, О. Єгошин під управлінням персоналом розуміє «стратегічну функцію, направлену на розробку кадрової стратегії, підбір персоналу, виходячи з філософії фірми, винагородження з врахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових конфліктів і створення гармонії на робочому місці, заохочення колективних зусиль, направлених на виживання компанії» [29, с. 124].

Так, Й. Завадський пропонує розуміти під поняттям «управління персоналом» політику, яка «охоплює широкий діапазон діяльності: підбір, підготовка, оцінка і розстановка керівних кадрів, розробка системи заробітної праці, підвищення кваліфікації кадрів, здійснення соціально-побутових заходів, включаючи систему пенсійного забезпечення» [33, с.227]. О. Крушельницька розглядає це поняття як «специфічну функцію управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять до певних соціальних груп, трудових колективів» [41, с. 11]. Г. Осовська вважає, що управління персоналом вплив на колектив, який направлений на досягнення мети, і

необхідні для цього взаємопов'язані заходи; керівництво людьми, розробка, прийняття та реалізація рішень [64, с. 18]. Є. Ходаківський та Ю. Богоявленська дають таке визначення: «управління персоналом – це процес керівництва (управління) окремим працівником, соціальною групою, соціальною спільнотою, суспільством» [76, с. 29].

Такі вчені, як М. Дрозач, Л. Михайлова, І. Міщенко у своєму тлумаченні звертають увагу на змістову частину управління персоналом, відображаючи його функціональний бік, проте, на нашу думку, не враховується організаційний аспект управління [27; 50; 52]. Інші науковці – Н. Гавкалова, Н. Дуляба, К. Озарчук оперують методами, за допомогою яких досягаються поставлені цілі, але не враховують при цьому вплив соціальної складової управління, наприклад, вплив соціальної групи, трудового колективу та окремої особистості, лідера [15; 28]. Проаналізувавши трактування поняття управління персоналом різних авторів, пропонується розглядати управління персоналом як «цілеспрямовану діяльність керівного складу банківської установи, підрозділів системи управління, принципів і методів управління персоналом для підвищення його результативності та ефективності функціонування банком в цілому».

Посилення ролі людського чинника в сучасному бізнес-середовищі функціонування банківських установ стало аргументом для таких учених, як А. Климчук, О. Крушельницька, Л. Михайлова, А. Михайлов, Л. Тарасович, Т. Харченко, А. Яцкова, які у своєму трактуванні виділяють управління персоналом як «винятково специфічну та стратегічну функцію управлінської діяльності, головним об'єктом якої є людина, а її індивідуальні соціально-психологічні особливості розглядають як основу побудови ефективної системи управління персоналом» [41; 47; 49; 51; 72]. Отже, погоджуючись з тим, що «персонал є основним об'єктом управлінської діяльності, а ефективність діяльності людини у професійній сфері забезпечується її якісними характеристиками (вміннями, навичками, знаннями, досвідом), психологічними характеристиками (вмотивованістю, цілепокладанням, самосвідомістю, особливостями темпераменту) та здатністю до професійних комунікацій

(вміння працювати у команді, співпрацювати з керівництвом, делегувати повноваження, запобігати виникненню конфліктів)».

У своїх дослідженнях Л. Михайлова і Т. Харченко стверджують, що «досягти ефективності в управлінні персоналом – означає бути стратегічно орієнтованою та конкурентоспроможною установою, інвестиційний вектор якої спрямований саме на розвиток та мотивацію носіїв інтелектуального капіталу – найманих працівників» [50, с. 89]. Вважаємо такий підхід виправданим за сучасних умов соціально орієнтованої ринкової економіки, адже фокусування уваги на мотивації праці персоналу для підвищення його продуктивності вбачається пріоритетом ефективної системи менеджменту банку.

Особливо важливими є психологічні аспекти сучасного управління персоналом, які досліджували Г. Ангелов, І. Бузько, А. Климчук, визначаючи управління персоналом «як процес впливу психології окремої людини та групи на процес діяльності установи, і навпаки, вплив управлінських відносин на психологію окремої людини та групи» [2; 10; 38; 47].

Сучасному управлінню персоналом властива системність. Система управління являє собою «упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети» [41, с. 22]. Керуюча система (суб'єкт управління) – це «сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій» [64, с. 237]. Керована система (об'єкт управління) – це «система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу» [64, с. 239]. Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями – підсистемами, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління [41, с. 22]. Діяльність працівників кожної з підсистем регламентується кваліфікацією, досвідом роботи, наявністю необхідних знань та вмінь. За кожною підсистемою закріплені певні функції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Складові системи управління персоналом та їх функції

Підсистеми	Суб'єкти управління	Функції управління
Підсистема лінійного управління персоналом	Керівник, його заступники, керівники підрозділів	Зарахування у штат та звільнення працівників, організація праці персоналу
Підсистема планування маркетингу	Менеджер з персоналу, маркетолог	Управління пошуком і добором персоналу, організація праці персоналу
Підсистема обліку персоналу	Кадрова служба підприємства	Облік найму, вивільнення та переміщення кадрів, проведення співбесід, оцінки персоналу, діловодне забезпечення
Підсистема управління трудовими відносинами	Психологічна служба установи	Атестація, профорієнтація і трудова адаптація, управління конфліктами та стресами; мотивація трудової діяльності
Підсистема забезпечення нормальних умов праці	Служба охорони праці	Забезпечення безпеки праці персоналу, дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, технічної естетики, охорона праці та довкілля
Підсистема управління розвитком персоналу	Навчальні підрозділи установи	Управління професійно-кваліфікаційним розвитком, навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів
Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу	Менеджер з персоналу, коуч-наставник, психолог	Управління трудовою поведінкою, тарифікація трудового процесу, нормування праці, участь персоналу в управлінні та капіталі, соціальне, моральне (психологічне) заохочення персоналу
Підсистема управління соціальним розвитком	Соціальна служба установи	Організація громадського харчування, житлово-побутових умов, розвиток культури, забезпечення охорони здоров'я і відпочинку, організація соціально страхування
Підсистема правового забезпечення	Юридичний відділ	Правова підтримка організації роботи персоналу; кадрова безпека, вирішення правових питань господарської діяльності, проведення юридичних консультацій
Підсистема інформаційного забезпечення	Статистичний відділ установи	Обліково-статистичне, інформаційне та технічне забезпечення роботи з персоналом, забезпечення комунікативних зв'язків персоналу та органів масової інформації банку, ознайомлення персоналу з науково-технічною інформацією та організація технічного забезпечення інформаційних потоків в установі

Джерело: сформовано за [4; 6-8; 9-13; 17-21].

Для системи управління персоналом банку характерним є дотримання об'єктивно існуючих умов (принципів), які не можна порушувати у практичній діяльності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Принципи, які характеризують вимоги до системи управління персоналом

Принцип	Сутність
Економічності	передбачає найбільш ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління, підвищення ефективності діяльності;
Відповідальності	передбачає відповідальність кожного працюючого за невиконання покладених на них функцій та завдань, при цьому вона повинна відповідати повноваженням;
Прогресивності	передбачає відповідність системи управління персоналом передовим зарубіжним та вітчизняним аналогам;
Перспективності	означає, що при формуванні системи управління персоналом треба врахувати перспективи розвитку організації;
Оперативності	вимагає своєчасного прийняття рішень з удосконалення системи управління персоналом, з метою попередження або оперативного усунення відхилень;
Оптимальності	визначає вибір найбільш оптимального варіанту пропозицій щодо формування системи управління персоналом;
Науковості	вимагає, щоб розробка заходів із формування системи управління персоналом була основана на досягненнях науки;
Стійкості	вимагає забезпечення стійкого функціонування системи управління персоналом за допомогою спеціальних «регуляторів», які при відхиленні від заданої цілі організації спрямовують працівників до регулювання системи управління персоналом;
Системності	передбачає, що при формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління, та вимагає взаємного їх узгодження;
Ієрархічності	передбачає вертикальний поділ управлінської праці, тобто виділення рівнів управління та системи підпорядкування;
Цілеспрямованості	припускає чітку постановку та ранжування цілей перед кожним банком, його філією, підрозділом та працівником.

Джерело: сформовано за [50; 53; 55; 62; 65].

Одним із важливих елементів системи управління персоналом є методи управління – це «спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі діяльності банку» [46, с. 131]. У теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, що ґрунтуються на владі, дисципліні та опираються на чітку ієрархію управління; економічні, що базуються на використанні економічних стимулів, реалізуються за допомогою матеріального заохочення колективу та окремих працівників до роботи; та соціально- психологічні, що засновані на використанні моральних стимулів до праці, реалізуються за

допомогою психологічних механізмів впливу на персонал.

На нашу думку, актуальним є використання саме соціально-психологічних методів управління персоналом, адже за рахунок мінімальних витрат вони зумовлюють суттєві зміни у системі ціннісних орієнтацій та мотивації трудової діяльності працівників, що, в свою чергу, дає можливість формувати нові структури взаємної співпраці у колективі на основі професійної самоорганізації. Така структура орієнтована не лише на нормативний, а й на етичний, моральний та психологічний устрій системи управління, що підтримує і зміцнює зв'язки працівників між собою та з керівництвом для виконання завдань і досягнення цілей банківської установи [37, с. 26].

Самоорганізаційні комунікації, засновані на професійній, соціальній, психологічній сумісності персоналу, формують єдину у своїх прагненнях команду, члени якої завжди об'єднані спільними ідеями, метою і принципами [56, с. 5]. Як наслідок – відбувається трансформація функції управління. Функція контролю з боку керівництва при самоорганізації трансформується у зворотній зв'язок, який є регулятором внутрішньої структури системи. Функція мотивації персоналу переходить в самомотивацію та визначення власної міри впливу працівника та керівника на результат діяльності банківської установи. Самоорганізація стає гарантією соціальної придатності управлінських рішень та утворює гуманістичну модель управління [57, с. 80].

Гуманістичний підхід в управлінні персоналом передбачає створення таких умов та змісту праці, які б забезпечували зниження рівня відчуження працівника від його трудової діяльності та інших працівників [58, с. 39]. Відповідно до цієї концепції, результативність системи управління залежить не тільки від відповідності кількісного та якісного складу працівників потребам технології виробництва, що є характерним для технократичного підходу, а й від рівня мотивації працівників до праці, формування єдиної команди, «корпоративного духу», єдності цінностей та особистих уподобань членів колективу, їх уявленню про місце роботи у системі власних життєвих цілей та інше [76]. У теорії управління персоналом існує багато підходів, які поділені на групи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Характеристика підходів до управління

Підхід	Характеристика підходу
Комплексний	Передбачає розгляд проблем управління не лише в економічних, технічних та ін., а й у психологічних, організаційних та демографічних аспектах
Системний	Розглядає банк як систему, яка має єдину мету; організацію – як сукупність взаємопов'язаних підсистем (відділення, підрозділи, робочі місця), відкритих до зовнішнього середовища, що постійно змінюється.
Ситуаційний	Зумовлює вибір оптимального методу управління, яке виходить із конкретної ситуації та дозволяє забезпечити ефективне досягнення цілей організації з найменшими ресурсними витратами.
Функціональний	Розглядається як процес, що представляє собою сукупність безперервних, взаємозалежних видів діяльності (дій та операцій) різних суб'єктів, діяльність яких спрямовується на єдиний результат – досягнення цілі банку.
Оптимізаційний	Управління полягає у тому, щоб сконструювати таку систему мір, яка перетворила б структуру і процес управління, з метою досягнення максимально можливих кінцевих результатів діяльності банківської установи при раціональних витратах часу, на управлінську діяльність.
Дослідницький	Спрямований на виявлення шляхів і умов підвищення результативності окремих ланок управлінського процесу та введення у процес управління різних інновацій.
Людиноцентристський	Спрямований на особистість людини (керуючого та керованого об'єктів управління) та соціокультурний аспект банку.

Джерело: сформовано на основі [68; 71; 76-81].

Перша група – класичні підходи до управління (функціональний, системний, ситуаційний, оптимізаційний і дослідницький); друга група пов'язана з орієнтацією управління на саму людину (керівника і персонал) як основну рушійну силу розвитку діяльності банківських установ. Така орієнтація формує гуманістичний, або, як його ще називають, людиноцентристський підхід до управління. Людиноцентристський підхід ґрунтується на взаємодії суб'єктів і об'єктів системи управління з урахуванням їх особистісних характеристик та внутрішніх інтересів. Завдання цього підходу зводиться до підвищення ефективності індивідуальної, і особливо – спільної діяльності персоналу, за рахунок соціально-психологічних мотиваційних впливів. Учені розглядають соціальні, психологічні характеристики і функції банківських установ не лише як економічної, а й як соціальної системи [12; 26; 42; 43; 74].

Засновник емпіричної школи управління П. Друкер обґрунтував «концепцію управління за цілями», в основі якої є орієнтація колективу на ціль і створення ефективної системи контролю та стимулювання, мотивації виконавців на досягнення поставлених цілей, роз'яснення кожному робітнику змісту його праці в тій чи іншій конкретній ситуації [26, с. 69]. Погоджуючись із ученим, зазначимо, що саме за таких умов кожен працівник виконує свою роботу без примусу, орієнтуючи свою діяльність на отримання конкретного результату, зважаючи на ситуацію.

Вітчизняними дослідниками теорії управління, де людині відводиться основна роль, є О. Богданов, Ф. Дунаєвський, П. Керженцев. Так, О.Богданов досліджував випадки дезорганізації трудових колективів, що «виникає внаслідок того, що кожен суб'єкт праці намагається організувати навколишній світ для себе і по-своєму, що є результатом відокремленості і відсутності єдності самих організуючих сил» [25, с. 88]. Якщо О. Богданов визначив причини дезорганізації трудового колективу, то П. Керженцев досліджував протилежну тематику, а саме – теорію єдності організаційної діяльності. Вчений виділив у науковій організації праці три об'єкти: працю, виробництво та управління, де останній вважав найбільш важливим об'єктом. На нашу думку, саме управління поєднує працю і виробництво через вибір найбільш раціональних прийомів і методів виконання управлінських ідей та рішень, формування організаційних структур, розподіл обов'язків, планування, облік, підбір та розстановку кадрів, дотримання дисципліни.

Нині поширеною є концепція «адміністративної єдності», під якою розуміється «здатність адміністратора керувати певною кількістю осіб через ефективний підбір персоналу для виконання певних робіт, запровадження нових методів стимулювання, застосування технічних засобів управління» [25, с. 178].

Базовим поняттям рефлексивного управління є поняття «рефлексія», яке вивчається у багатьох аспектах та багатьма дисциплінами. Типологія рефлексії як основи рефлексивного управління персоналом, виглядає так: біологічна рефлексія

– «процес реакції організму людини на подразники, яка відображається через певні рухи, дії, поведінку»; філософська рефлексія – «процес осмислення власного місця у світі та впливу оточуючого середовища на людину («природна» рефлексія стародавніх філософів Локка, Канта, Гетте, Ніцше) та взаємного впливу між людиною та світом, середовищем» (посткласична рефлексія К. Маркса, Туган-Барановського, В. Вернадського); психологічна рефлексія – «процес сприйняття та відображення навколишнього середовища опосередковано, через внутрішню мотивацію особистості, якою людина може управляти як самостійно, так і під впливом людей, що її оточують у різних сферах буття» [68; 71; 77; 80; 81].

Саме психологічні аспекти формують концепцію рефлексивності, що є характерним в управлінні персоналом. Постулати цієї концепції розглядав в своїх працях О. Авілов, який визначав механізм рефлексивності в управлінні як «взаємодію суб'єкта і об'єкта, основною властивістю якого є те, що сприйняття (perception) суб'єктом об'єкта залежить від його дії (action) по відношенню до об'єкта; складовими елементами сприйняття є всі ті об'єкти, які оточують суб'єкт, будь-які оцінки, які суб'єкт дає цим об'єктам, а також всі прогнози і чекання, які суб'єкт вибудовує відносно майбутнього розвитку подій» [1, с. 100]. До рефлексії також слід віднести і симетричну ситуацію, коли об'єктом служить для суб'єкта його власна розумова діяльність. Таким чином, концепція рефлексивності відводить людині активну роль, тобто людина не лише сприймає зовнішній світ, а й через управління своїми думками і поведінкою здатна привносити в оточуюче середовище новий досвід та управляти ним, змінювати його.

Першими працями, що дали дискусійну основу дослідження рефлексії в управлінні були наукові роботи Г. Щьокіна (охарактеризовано вихідні положення рефлексії як категорії управління) [78, с. 622]; Г. Ангелова (визначено завдання рефлексії та розкрито суть рефлексивної діяльності керівника підприємства) [3, с. 36]; В. Лепського (досліджено перші спроби ігрового моделювання проблемних ситуацій в управлінні персоналом, які мали назву «рефлексивні ігри») [42, с. 78]; О. Авілова (розкрито сутність системи

управління на основі рефлексії її елементів) [1, с. 112]; Дж. Соррота (досліджено рефлексивні процеси у фінансах) [69]; І. Гунінга (досліджено процеси регуляції власних та колективних дій за допомогою рефлексії) [79, с. 107]. Рефлексія як основа управління персоналом в ранніх новаторських публікаціях досліджувалась як біологічне, філософське та психологічне явище. З 60-х рр. XX ст. уявлення про рефлексію поширилось на соціальні (соціологія, політологія) та економічні (менеджмент та управління) науки. Це своєрідний посткласичний етап розвитку науки управління та дослідження рефлексії.

Сучасне наукове бачення рефлексивного управління персоналом розкриває його як «систему взаємопов'язаних та взаємозалежних соціально-психологічних заходів, що забезпечують створення умов щодо ефективного функціонування, розвитку й використання потенціалу робочої сили для досягнення цілей банківських установ». Представлені в різних науках концепції рефлексії створюють основу теорії рефлексивного управління персоналом. Проте, потрібно відмітити, що рефлексивне управління знаходяться на стадії вивчення та перших спроб практичного використання, а саме – випробовування. В Україні поняття рефлексивного управління є відносно новим і недостатньо вивченим, а тому залишає велику платформу для майбутніх досліджень.

1.2 Теоретичні аспекти рефлексивного управління персоналом

Огляд напрацювань учених, які досліджують систему управління персоналом, дає змогу стверджувати, що однією з технологій управління, що ґрунтується на соціально-психологічних аспектах діяльності трудового колективу, є рефлексивне управління персоналом. Визначення поняття «рефлексивне управління» різними дослідниками представлено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Визначення поняття «рефлексивне управління»

Автор	Поняття
О. Авілов [1, с. 39]	система управлінських заходів, основою яких є професійне мультикомпонентне мислення керівника, що складається з аналізу, дослідження, прогнозування і відчуття, та відображається за допомогою моделювання
П. Друкер [26, с. 21]	методологічний зріз управління, для якого характерним є передбачення поведінки як системи – об'єкта, так і самого керуючого суб'єкта, яке опирається на аналіз попереднього стану і динаміки змін, у тому числі і у зв'язку з керуючим впливом
Ф. Єрешко [30, с. 11]	складова загального менеджменту в установі, що використовує його прийоми, засоби та інструменти та має суб'єктну орієнтацію
В. Лепський [42, с. 5]	обмірковане, зважене управління, складовими елементами якого є теоретична діяльність людини, що направлена на осмислення власних та колективних дій та являє собою передумову до дії, та здійснення обміркованих дій, які ґрунтуються на професійній базі знань
В.Лефевр [43, с. 26]	механізм взаємодії суб'єкта управління (керівника) і об'єкта управління через власну оцінку суб'єктом можливого впливу на об'єкт та систему в цілому, та навпаки – впливу об'єкта на дії суб'єкта

Джерело: узагальнено автором за [2; 26; 30; 42; 43].

Історично в управлінні виокремлюється група підходів, що має предметом дослідження особистість людини, як елемента системи управління (керуючого та керованого) і соціокультурний аспект банківської установи, та представляється в економічній науці як людиноцентристські, одним з яких є рефлексивне управління персоналом. При рефлексивному управлінні суб'єкт управління (керівник), за допомогою соціально-психологічних методів та інструментів, впливає на об'єкт (персонал), при цьому враховує зворотній вплив об'єкта на власні дії та систему в цілому. Саме за таких умов об'єкт управління (персонал) набуває ознак суб'єкта. В управлінні така модель називається суб'єкт-суб'єктною, або суб'єкт-орієнтованою системою управління персоналом [3, с. 38].

Представлені визначення дали змогу сформуванню бінарне визначення поняття рефлексивного управління персоналом банківських установ: з одного боку, це процес взаємодії суб'єкта управління (керівника) і керованого об'єкта управління (персоналу), що реалізується через співпрацю зазначених елементів системи з урахуванням їх психологічних особливостей та взаємовпливу, результатом якого є групова самоорганізація діяльності, спрямована на досягнення цілей установи; з іншого – діяльність керівника, основою якої є

професійне мислення, що складається з аналізу, дослідження, прогнозування і відчуття, та полягає у творчому вирішенні проблем управління через формування командної структури колективу.

Як процес рефлексивне управління, як і класичні підходи, ґрунтується на певних принципах. Рефлексивне управління ґрунтується на загальних принципах, які притаманні управлінським процесам, та специфічних принципах (рис. 1.1).

Опрацювавши наукові праці Дж. Сороса, який стверджує, що при рефлексивному управлінні одночасно реалізуються дві функції, де першу він називає пасивною, а другу – активною [69, с. 86], виявлено, що представлені ним функції формують взаємодію учасників управлінського процесу та поєднують у собі класичні функції управління: планування, прогнозування, організацію роботи, формування мотивації та контроль. Так, пасивна, або функція творіння, як її називає Дж. Сорос, проявляється, коли учасники управлінського процесу намагаються зрозуміти ситуацію та створити картину, яка відповідає реальності. Пасивна функція включає в себе процеси планування та прогнозування, аналіз проблемних ситуацій та процес прийняття управлінських рішень. У трудових колективах пасивна функція являє собою інтелектуальну взаємодію керівника з елементами внутрішнього та зовнішнього середовища установи.

При активній функції, яку Дж. Сорос називає оприродненням, учасники управлінського процесу намагаються здійснити вплив, підлаштовуючи реальність, або власні дії, поведінку, сприйняття, під мету та ціль, що має бути досягнутою установою [69, с. 304]. Активна рефлексивна функція включає в себе процеси організації роботи, формування мотивації та контролю. Впливаючи на ціннісні орієнтації особистості працівників та використовуючи їх психологічні характеристики керівник створює кооперацію людей у спільній співпраці, при якій кожен працівник стає дієвим і необхідним елементом системи, що у індивідуальній та колективній праці досягає цілі банку.

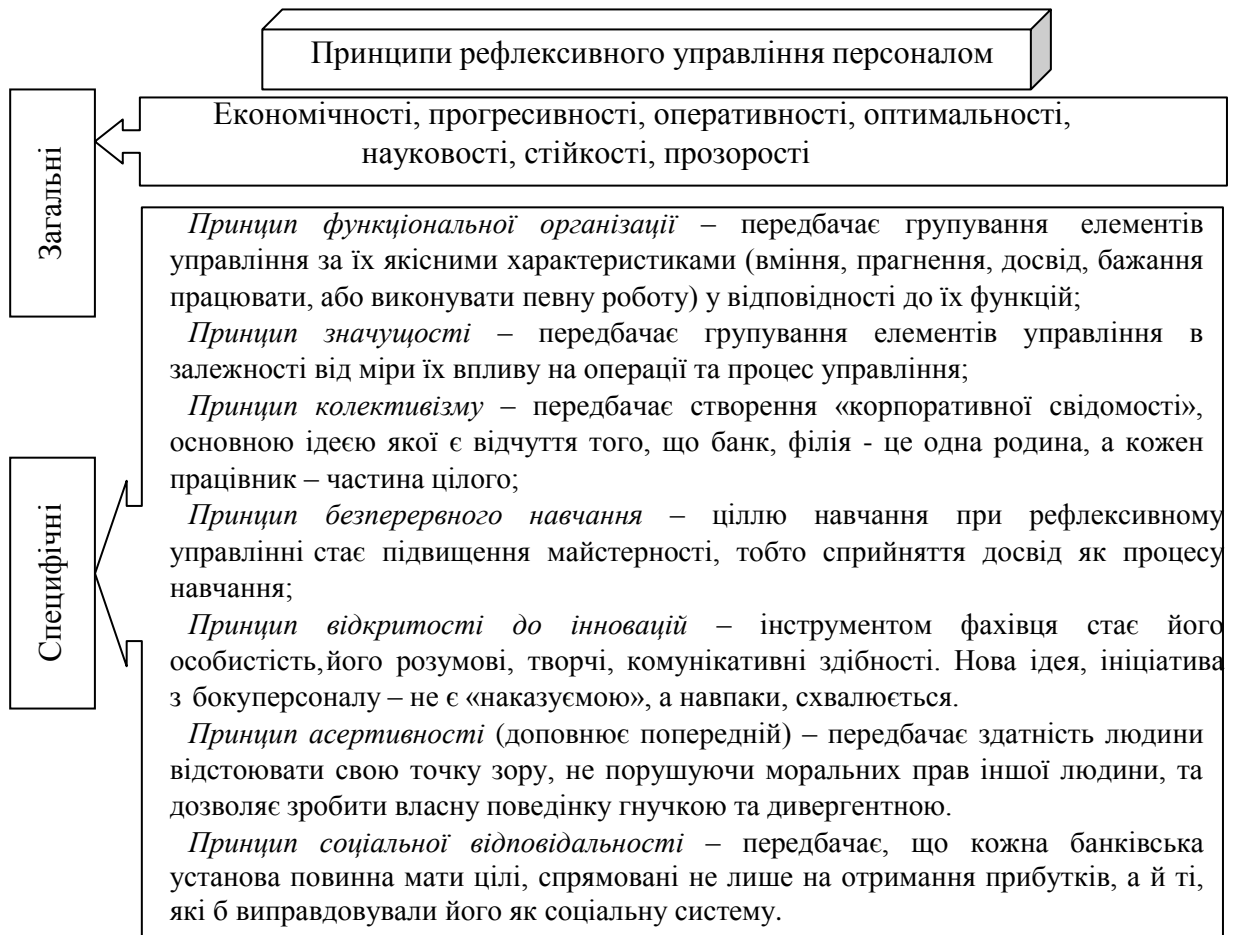


Рисунок 1.1 - Принципи рефлексивного управління персоналом банківських установ

Джерело: адаптовано [73].

При цьому і керівник, і працівники зазвичай асоціюють себе з банківською установою, як наслідок – виникає «дух банку» та «єдиної родини». У дослідженні систематизовано означені О. Авіловим стадії формування рефлексивного управління [1, с. 73] з відповідними їм функціями, що описує у своїх працях Дж. Соррос (рис.1.2). На третій стадії формування рефлексивного управління відбувається пошук найкращого виходу з проблеми через обмін інформацією (обговорення, пропонування варіантів подолання проблеми) між працівниками та керівником. Четверта стадія передбачає визначення ролі кожного елемента системи управління в подоланні проблеми і визначенні послідовності дій (кожен з учасників обговорення проблеми може взяти участь у її вирішенні або делегувати ці

повноваження одному представнику команди). На п'ятій стадії проблема ліквідується і банк з новим досвідом її подолання починає (продовжує) своє функціонування.



Рисунок 1.2 - Стадії формування рефлексивного управління персоналом банківської установи

Джерело: розроблено за даними [1; 69].

Рефлексивне управління персоналом як осмислена діяльність керівника реалізується через його інтелектуальну роботу. Роботу керівника О. Авілов описує через виконання двох основних функцій: артифікації (творіння) і реїфікації (оприроднення) [1, с. 53]. «Артифікація» – це термін медичної офтальмології, що описує процес корекції зору [70, с. 21]. Дане поняття дозволяє визначити функцію артифікації як бачення проблемної ситуації керівником. На нашу думку, функція артифікації передбачає збір та обробку інформації, її аналіз для прийняття майбутніх управлінських рішень, що формують тактику та стратегію діяльності колективу банку. Це робота

керівника за уявленням, спосіб стати в позицію спостерігача, дослідника та аналітика як по відношенню до дій персоналу, так й по відношенню до власних дій та рішень.

Поняття «реїфікація» розкривається як матеріалізація абстрактних ідей і понять [70, с. 602]. Реїфікація, на нашу думку, це організаційна робота керівника та кожного працівника колективу, формування їх взаємозв'язку, визначення взаємовпливів та кооперації в процесі виконання завдань управління. Ця функція реалізується через формування мотивації, організацію роботи колективу, корекцію дій та впливів на результати діяльності персоналу та контроль. Виходячи з термінології («рефлексія», що з латині означає «відображення»), можна сказати, що артифікація – це процес відображення (керівником) власної інтелектуальної діяльності через побудову певних схем, таблиць, графіків, визначення методів та інструментів управління, які задають управлінцеві картину його об'єкта управління. Аналіз цієї картини дозволяє перейти до її практичної реалізації – функції реїфікації. Розглянуті в цих аспектах функції претендують на те, аби задати управлінцеві картину його об'єкта управління, при чому об'єктом тут виступає і власна діяльність керівника [70, с. 602].

На рис. 1.3 розкрито процеси, що описують суть означених Ф. Ерешко [30, с. 42] типів рефлексивної діяльності керівника банківської установи. Проектний тип рефлексивної діяльності керівника реалізується через описану нами функцію артифікації, а організаційний – через функцію реїфікації. Проектний тип рефлексії ґрунтується на відображенні керівником власного бачення діяльності системи управління як системи із взаємопов'язаними елементами, у т. ч. бачення свого місця в цій системі. Така об'єктивізація системи управління фіксує зв'язки між її елементами, які перетворюють її в цілісний об'єкт управління. Організаційний тип рефлексії передбачає структурування діяльності кожного працівника та колективу в цілому відповідно до створеного проекту та за рахунок визначених соціально-психологічних впливів.



Рисунок 1.3 - Типи рефлексивної діяльності керівника банківської установи

Джерело: розроблено за джерелом [1; 30].

Рефлексивне управління виводить процес організації управління не назовні (як об'єкт управління), а всередину, як структурний елемент управління, що окреслює його суб'єкт-суб'єктну орієнтацію. Це дозволяє увести поняття самоорганізованості як характеристику елемента системи, а не системи в цілому. Саме тому рефлексивне управління є технологією, що управляє результатом діяльності персоналу через вплив на його внутрішню мотивацію. Кожен самоорганізований елемент системи створює певну структуру взаємозв'язків всередині системи, визначаючи власне місце та відображаючи при цьому функцію цілої системи. Змінюється лише характер зв'язків між елементами системи в межах спроектованого простору. А відображення структури цілого в її елементі і є рефлексією в класичній філософській інтерпретації. Тому рефлексивну систему управління слід вважати самоорганізуючою системою.

Сьогодні процеси самоорганізації в банківських установах формуються у неформальних групах, які створюються у його межах на основі міжособистісних і міжгрупових взаємин на засадах дружби, у психологічних коопераціях під впливом особистих інтересів, вікових та гендерних характеристик. Взагалі термін «кооперація» походить від латинського

«соораріо», що означає «співробітництво», а з економічної точки зору кооперація – це «процес добровільного об'єднання зусиль і ресурсів суб'єктів, зацікавлених у досягненні певних соціально-економічних результатів, які можна отримати за допомогою групових дій» [17, с. 11]. Саме при рефлексивному управлінні створюється така кооперація людей у взаємній діяльності та співпраці, за якої формується та підтримується мотивація до ефективної праці, що дозволяє досягти успіхів в діяльності при мінімальному керівному впливі на співробітників. Тому рефлексивне управління формує професійні самоорганізаційні процеси в банківських установах.

Рефлексивне управління, що формує професійну мотивацію, яка є інструментом підвищення результативності праці, є актуальною вимогою сьогодення. На нашу думку, відсутність вигоди певного типу (наприклад, матеріального заохочення), означає спрямованість управління на інші цінності, що формують вигоди іншого, нематеріального типу – задоволеність працею, бажана соціальна роль (посада) або місце, тобто приналежність до колективу професійних однодумців, визнання результатів власної праці колегами та керівництвом, дружні відносини у колективі, відсутність професійних та міжособистісних конфліктів. Мотиви становлять собою стійку особистісну властивість, яка охоплює потреби і є спонукальною причиною дій та вчинків людини [67, с. 56].

Взагалі методи управління персоналом за своєю специфікою є багатограними, вони постійно розвиваються і вдосконалюються, виходячи з особливостей економічного розвитку. Множину методів управління можна об'єднати у три групи: організаційно-розпорядницькі, економічні та соціально-психологічні. Рефлексивне управління використовує соціально-психологічні методи, під якими розуміють «сукупність специфічних прийомів впливу на особистісні відносини, які виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються» [75, с. 147]. За своєю спрямованістю соціально-психологічні методи поділяються на [73]:

- методи управління соціально-масовими процесами (норми, правила

поведінки, культурологічні впливи, пропаганда та ідеологія);

- методи управління організованими групами (правила та норми трудового розпорядку, стимулювання та заохочення, дисциплінарні покарання);

- методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами (обмін досвідом, традиції у колективі, соціальні та ієрархічні ролі у колективі);

- методи управління індивідуально-особистісною поведінкою (переконання, навіювання, заохочення, роз'яснення, особистий приклад).

Розглядаючи їх більш детально можна поділити соціально- психологічні методи за впливами на: соціально-виробничу активність (лідерство формальне і неформальне, коуч-наставництво, установлення стандартів зразкової поведінки в усіх сферах діяльності); соціальну професійну спадкоємність (конкурси на кращого майстра своєї справи, присвоєння кваліфікаційних відзнак, святкування ювілеїв, успішного завершення посівної компанії, збора врожаю та ін.); моральне стимулювання та створення мотиваційної сфери діяльності кожного працівника; соціальне нормування (встановлення єдиних правил внутрішнього розпорядку, уніфікованого виробничого етикету, встановлення норм відносин між працівниками банківської установи); формування системи корпоративних цінностей і неухильне дотримання цих цінностей всім колективом.

Для рефлексивного управління характерним є застосування специфічних соціально-психологічних методів (Додаток А). Концепція рефлексивності відводить керівнику активну роль лідера, керівника-наставника, який власною діяльністю або делегуванням формує систему мотиваційних впливів на результативність персоналу. При рефлексивному управлінні, крім зазначених методів управління, застосовуються методи психологічного впливу на систему цінностей працівника, його погляди, сприйняття робочого простору та трудову поведінку. Серед психологічних методів, які мають рефлексивний вплив, варто виділити [40; 44]:

- вербальні комунікаційні впливи, що реалізуються через індивідуальні бесіди керівника з працівниками, колективні обговорення, настанови;

- метод проєкції, коли керівником приписуються працівникові певні якості, які в подальшому впливають на його поведінку та використовуються для досягнення цілей;

- метод «ехолокації», що полягає в перенесенні успіхів конкретного працівника на успіхи банку загалом;

- метод атрибуції, що розкривається через приписування працівникові якостей, що характеризують роботу колективу або підрозділу; це створює у працівника міцний зв'язок з трудовим колективом, частиною якого він є;

- метод «віри», що розкривається через цілепокладання керівника на дії працівника та забезпечує його значимість у процесі праці;

- метод м'якої регламентації, що полягає в усних домовленостях між керівником та працівником, щодо виконання певних зобов'язань, лідерських настановах, правилах етики в трудовому колективі, підписанні «психологічних договорів», що викликає добровільне бажання дотримуватись певних правил та обмежень у трудовій діяльності.

У рефлексивному управлінні використовується метод коуч-наставництва. «Коучинг» (coaching) з англійської дослівно – наставляти, тренувати, надихати [65, с. 108]. Задача керівника при коуч-управлінні полягає у тому, щоб сформулювати проблему, визначити цілі, шляхи та засоби їх досягнення, не змінюючи людину, а розкриваючи її природній потенціал та використовуючи його для досягнення цілей банківської установи. Керівник займає нову позицію – він стає як формальним, так і неформальним лідером.

Для ефективного застосування в сучасному управлінні персоналом банківських установ теорії лідерства необхідно, щоб керівник поєднував традиційну та харизматичну (референтну) владу. Для більшості сучасних банків характерним є те, що найчастіше керівництво формується на відносинах «начальник – підлеглий», рідше – на основі традиційного лідерства, що будується на відносинах «лідер – послідовник». За рефлексивного управління керівництво будується як ефективне лідерство на

відносинах «лідер – лідери – команда». Тому для успішного формування команди необхідно створити ініціативне та віддане ядро – команду однодумців, яким можна делегувати власні повноваження та визначити, за яких умов колектив добровільно визнає авторитет таких лідерів.

Банківська установа за своєю соціально-економічною природою є відкритою системою, тому рефлексивне управління персоналом реалізується на таких рівнях, що відображені на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 - Рівні взаємодії та основні функції банківської установи за рефлексивного управління

Джерело: власні дослідження.

Залежно від рівня, на якому реалізується рефлексивне управління, існують внутрішня (2–4 рівні) та зовнішня (1 рівень) форми прояву рефлексивного управління персоналом [54, с. 212]. Зовнішня форма проявляється на рівні «зовнішнє середовище – підприємство» та обумовлена спрямованістю інтересів банківської установи при розробці кадрових стратегій пошуку необхідних працівників та позиціонуванні банку на ринку праці. При цьому здійснюється не лише моніторинг соціально-економічного

та демографічного ландшафту банку, а формування певного гештальту (образу) банківської установи на ринку. «Gestalt» має в німецькій мові декілька еквівалентів: цілісність, конфігурація, фігура, тобто означає щось, що випробовується як єдність, не дивлячись на те, що воно складається з різних елементів. Гештальттехнологія – це «процес поступового створення цілісного образу певної картини» [60, с. 7].

Рефлексивна система управління передбачає формування не лише гештальту структури колективу (позитивного образу), а й гештальту банку на ринковому середовищі – цілісного образу успішної й конкурентоспроможної установи [60, с. 84]. Гештальт банківської установи створюється значною мірою іміджем самого банку, брендингуванням, його рекламною кампанією щодо пошуку персоналу, певними специфічними особливостями [58, с. 41]. На нашу думку, однією з технологій, що формує позитивний гештальт на ринку, є HR-репутація банку (від. англ. humanresources – людські ресурси) – це «інформаційна система управління, яка функціонує через засоби масової інформації, Інтернет, пошту та має вигляд реклами, пропаганди та PR-акцій, спрямованих на підвищення необхідного іміджу конкретного банку» [20, с. 8].

Наступні рівні (2–4) використовують внутрішню форму рефлексивного управління, тобто таку, яка не виходить за межі банку. На другому рівні «установа – компонент установи» також може використовуватись система HR «людські ресурси», але вона має вигляд комплексу: HR-management – система з підбору персоналу, профілізації посад, розвитку та мотивації персоналу; HR-process – система аналізу і моделювання кадрових процесів у банку: переміщення, вивільнення, навчання, перекваліфікація кадрів тощо; HR-administration – система обліково-обчислювального процесу і документування кадрових процесів банку [20, с. 21]. Для другого рівня є характерним визначення міри участі та впливу кожного компонента персоналу на результат його діяльності.

Третій рівень «компонент установи – компонент установи» передбачає формування рефлексивної взаємодії (кооперації) або формування ефективної

співпраці колективу. Тут також використовується гештальттехнологія як інструмент рефлексивного управління персоналом. Прикладом вдалого використання гештальт-технологій може стати ідея банку як «єдиної родини». Гештальт формує «дух банку», працівники не сприймаються як окремі елементи системи управління, а виступають як «родина», як щось єдине, ціле. Разом із тим у кожному працівнику відображено банківську установу, а відображення структури цілого в її елементі і є рефлексією. Метод гештальта допомагає створити цілісну команду без опори на керівний вплив, таким чином втілюється принцип командної роботи в чистому вигляді, виконання загальних цілей і завдань, побудова грамотної і злагодженої роботи [60, с. 45].

На четвертому рівні рефлексивного управління – «установа – особистість» відбувається формування психологічної трудової мотивації. Основою четвертого рівня рефлексивного управління є виявлення якісних соціально-психологічних характеристик працівника, його вмінь, талантів, цілей, та за рахунок мотиваційних впливів ефективно їх використання. Саме тут гештальт найдоречніший. Припустимо, у працівника є енергія, це гнів: «невдоволення рівнем заробітної плати». Саме на цьому рівні має працювати гештальт, який би змінив психологічний стан людини з простого збудження на оволодіння цією енергією [60, с. 47]. Керівник при рефлексивному управлінні за допомогою психологічного впливу (переконання, розмови, особисті консультації, колективні обговорення) створює гештальт, який змінює працівника «невдоволеного» на працівника – «жертву» важкого економічного становища, працівника – «борця» за права колективу, працівника – «незламного», такого, який може витримати будь-які труднощі тощо. Себе змінити завжди важко, а «образ-гештальт» є змінним, рухливим, саме тому гештальт легко пристосовується до ситуації, змінює себе і ліквідує проблему. Зміни відбуваються не через примус, спроби переконання чи інтерпретацію, а через особисте сприйняття та розуміння, що формує процеси самоорганізації в колективі [60, с. 84].

Таким чином, рефлексивне управління персоналом банківських установ передбачає виокремлення компоненти керуючої ланки, узгодженість підсистем планування, організації, мотивації, комунікації, контролю й реалізується через сукупність соціально-психологічних впливів на керований елемент системи менеджменту для досягнення передбачуваних економічних та управлінських результатів антропогенної складової.

1.3 Методичні основи рефлексивного управління персоналом

Завданням сучасного управління персоналом банківської установи повинно стати збереження високопродуктивного трудового активу через надання людям можливості професійного розвитку, отримання задоволення від праці, достойних умов праці та її визнання. Відповідно до наукових теорій, «мотивація ґрунтується на двох категоріях: потреби – відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь, і винагороди – те, що людина вважає цінним для себе» [3, с. 13]. Проаналізувавши «ієрархію потреб А. Маслоу», наголошуємо на актуальності для сучасного рівня управління персоналом послідовного задоволення потреб працюючого від нижчого рівня (фізіологічного), наприклад, забезпечення належних температурних умов праці, до вищого (психологічного) – забезпечення власного задоволення від праці, особистісного розвитку [3, с. 13].

Базовою потребою працівника при працевлаштуванні є матеріальне забезпечення, тобто отримання заробітної плати. Якщо підприємство має достатнє матеріальне мотиваційне забезпечення та відповідне збільшення продуктивності праці, то нематеріальне мотивування можна розглядати лише як другорядний стимулюючий інструмент. Ураховуючи зазначене, можна стверджувати, що нематеріальні мотиваційні впливи є невикористаним резервом підвищення продуктивності праці. Крім того, вони дозволять банку

заощадити на матеріальному стимулюванні. Зважаючи на те, що на мотивацію праці впливають різні чинники, доведено необхідність дослідження стан системи управління персоналом не лише в економічній, а й соціально-психологічній площині.

Відтак, методичний підхід щодо комплексного оцінювання системи управління персоналом банківськими установами ґрунтується на ідентифікації потенційних резервів трудової активності працівників, визначенні параметрів економічної та рефлексивної компонент і реалізується у етапи: оцінювання стану формування персоналу; розвитку його потенціалу, ефективності роботи та соціально-психологічного забезпечення персоналу; моніторингу комунікативних зв'язків керівництва та персоналу. Для кожного з етапів характерними є методи дослідження та параметри, що дозволяють аналізувати систему та визначати її основні проблеми. Методика дозволяє проаналізувати основні економічні та соціальні показники системи управління персоналом, виявити проблеми та визначити їх причини. Комплексна оцінка стану системи управління складається з п'яти етапів, де перші три характеризують економічну складову системи, четвертий та п'ятий – соціальну складову трудових відносин. Кожному етапу відповідають параметри (показники), які визначаються та аналізуються за допомогою певних методів дослідження [4; 15]. У дипломній роботі використовується алгоритмічний метод математичних розрахунків, який дозволяє визначити показники та коефіцієнти, що характеризують стан системи управління персоналом (табл. 1.5).

Аналіз даних показників важливий при визначенні ефективності системи управління персоналом, виявленні основних проблем та формуванні пропозицій покращення результатів діяльності персоналу. Так, якщо основним мотивом в діяльності тимчасових працівників є тільки отримання матеріальної вигоди, то мотиваційна сфера постійно найманих працівників розширюється від матеріального забезпечення до професійного розвитку, соціальної та психологічної задоволеності від праці.

Таблиця 1.5 - Характеристика показників системи управління персоналом

Показник	Характеристика
1	2
Коефіцієнт залучення персоналу на постійній основі	показує співвідношення чисельності залучених на постійній основі за певний період до середньооблікової чисельності персоналу
Коефіцієнт залучення персоналу на тимчасовій основі	показує співвідношення чисельності залучених на тимчасовій основі за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період
Коефіцієнт співвідношення управлінського та обслуговуючого персоналу	показує співвідношення частки управлінського та обслуговуючого персоналу до загальної кількості працюючих та характеризує, скільки робітників припадає на одного управлінського працівника та його відповідність нормативному значенню у даній сфері
Коефіцієнт плинності кадрів	показує відношення кількості працівників, що звільнилися протягом певного періоду, до середньооблікової кількості працівників за відповідний період
Продуктивність праці	показує обсяг реалізованих банківських продуктів та наданих послуг у вартісному вимірі одним працівником установи
Прибутковість персоналу	показує, скільки прибутку припадає на одного працівника установи; визначається як відношення суми прибутку до середньорічної чисельності персоналу
Рентабельність персоналу	показує відношення прибутку (або новоствореної вартості) до сумарних витрат на персонал
Коефіцієнт випередження продуктивності праці	показує співвідношення темпів змін продуктивності праці і заробітної плати та характеризує темп приросту продуктивності праці порівняно із заробітною платою
Коефіцієнт співвідношення середньої та мін. заробітної плати	показує співвідношення середньої заробітної плати та мінімальної заробітної плати та характеризує темп їх змін
Коефіцієнт еластичності заробітної плати	показує, на скільки відсотків зміниться середня заробітна плата зі зміною продуктивності праці на 1 %; визначається відношенням темпів змін заробітної плати до темпів змін продуктивності праці
Фондоозброєність праці	показує відношення середньорічної балансової вартості основних фондів до середньооблікової чисельності працівників та характеризує забезпечення праці основними фондами
Коефіцієнт оновлення основних засобів	вказує, яку частку від наявних на кінець звітної періоду основних засобів складають нові основні засоби

Джерело: сформовано на основі [4; 15].

Аналіз плинності кадрів в динаміці дозволить зробити висновок про стан забезпеченості банку кадрами, дасть можливість визначити причини їх відтоку. Одним із найважливіших показників, що забезпечує ефективність діяльності та гарантує отримання прибутку, є продуктивність праці [34, с. 183]. Необхідною передумовою ефективного управління персоналом банку, пошуку резервів підвищення продуктивності праці є не лише вдосконалення

системи матеріального стимулювання, а використання нематеріальних стимулів, адже ефективність праці визначається також і особистим ставленням людини до праці, її трудовою поведінкою. Цілеспрямований вплив на соціально-психологічний стан колективу мають такі фактори, як: мотивація праці; чинники, що можуть підвищити рівень мотивації до праці та антимотиваційні чинники; методи управління персоналом; стилі керівництва; згуртованість трудових колективів; ціннісно-орієнтаційна єдність членів колективу; соціально-психологічний клімат.

Для дослідження зазначених характеристик системи управління персоналом застосовуються соціологічні методи дослідження: аналіз документів, опитування, анкетування та тестові методики. Такі методи дозволяють дослідити соціально-психологічні параметри системи управління (психологічний клімат колективу, рівень конфліктності, командної праці, кооперації керівництва і персоналу), що дає можливість виявити сильні та слабкі сторони трудової співпраці та запропонувати рефлексивні механізми впливу [11, с. 111]. Анкетування передбачає розрахунок необхідної кількості спостережень. Для цього рекомендується використання формули [25, с.132]:

$$(1.1)$$

де:

n – кількість необхідних спостережень (анкет);

t – визначається з таблиці функцій $F(t)$;

N – обсяг генеральної сукупності (чисельність);

Δ^2 – допустима похибка при оцінці результатів, %;

y^2 – дисперсія ознаки в генеральній сукупності.

Бланк анкети складається з питань, на які респондент має дати відповідь. Для оцінки відповідей респондентів ми пропонуємо застосовувати п'ятибальну шкалу оцінювання, що дозволить виміряти інтенсивність оцінок, необхідних для дослідження властивостей, суджень, подій, ступенів

згоди чи незгоди з пропонованими твердженнями. На основі відповідей респондентів будуються індекси або складові показники, які дозволяють визначити стан мотивації праці за кожною групою респондентів та в середньому по банку. Запропонована шкала оцінювання відповідей анкети має наступну протяжність:

„ні” швидше „ні”, ніж „так” ні „так”, ні „ні” швидше „так”, ніж „ні” „так”
 1 -----2-----3-----4-----5---

Індекси на основі надання кожному варіанту відповідей респондентів цифрового значення (але не «0») для п'ятирівневої шкали розраховувались наступним чином:

$$I = (5a + 4b + 3c + 2d + 1e) / N, \quad (1.2)$$

де:

a – число респондентів, які відповіли «так» на питання анкети;

b – число респондентів, які відповіли «швидше так, ніж ні» на питання анкети;

c – число респондентів, які відповіли «ні так, ні ні» на питання анкети;

d – число респондентів, які відповіли «швидше ні, ніж так» на питання анкети;

e – число респондентів, які відповіли «ні» на питання анкети;

N – загальна кількість відповідей на питання.

Рівень мотивації праці тим вищий, чим числове значення індексу ближче до 5. В анкеті використовується метод простих питань, що передбачає заздалегідь визначену відповідь, наприклад «так» або «ні»; «+» або «-». Також, дослідження включає в себе виявлення ставлення працівників до застосовуваних по відношенню до них позитивних стимулів та негативних стимулів, для цього в анкеті застосовується метод дихотомічних (альтернативних) тверджень (питань) – це індикатори, мають взаємовиключний вплив, якщо обирається позитивний стимул (наприклад оцінкою «1»), то

негативний стимул нівелюється вибором позитивного оцінкою «0». У результаті отримуємо середню оцінку мотивів, включаючи позитивні та негативні стимули.

У відповідності із запропонованою методикою в кінцевому результаті визначається рівень мотивації праці персоналу банківських установ як середньозважена величина (на чисельність працівників учасників дослідження) загальних коефіцієнтів. Значення соціально-психологічних характеристик персоналу при соціологічних методах виражають суб'єктивну оцінку, тому важливою умовою відбору об'єктивних показників є наявність можливості їх розрахунку на основі статистичної звітності банку. У контексті зазначеного, пропонується в якості об'єктивного показника кількісного визначення мотивації праці працівників показник продуктивності праці.

Отже, рефлексивне управління засноване на використанні соціально-психологічних методів та стимулів управління персоналом, тому важливим є дослідження стану системи управління персоналом через комплексний аналіз економічних та соціально-психологічних характеристик банківської установи. При чому оцінка соціально-психологічного стану системи управління повинна бути пов'язана з економічною ефективністю діяльності банку, яка досягається за рахунок кращого використання трудового потенціалу, шляхом задоволення потреб і інтересів персоналу банківської установи, соціально-ефективної організації і нематеріальної мотивації праці та використання соціально-психологічних методів управління.

Висновки до розділу 1

У першому розділі удосконалено трактування поняття «рефлексивне управління персоналом»; узагальнено класифікацію принципів, методів та форм рефлексивного управління персоналом банківської установи; розглянуто методичний підхід до комплексного оцінювання системи

управління персоналом банківських установ з позицій виокремлення економічної та рефлексивної компонент. Ключові напрацювання, що дозволяють оцінити науковий доробок, зведено до таких положень:

У процесі дослідження генезису наукового уявлення про рефлексію як особливий тип мислення і самопізнання людини та сучасного наукового бачення рефлексивного управління як людиноцентриського підходу до управління персоналом, сформовано комплексне уявлення про рефлексивне управління як напрям управління персоналом, що забезпечує підвищення ефективності діяльності, в основі якої лежить професійно-особистісний саморозвиток працівників та розвиток самоорганізаційних процесів банківських установ. Визначено, що суттєвим резервом підвищення рівня продуктивності праці та результативності діяльності банку є трансформація системи менеджменту в бік гуманізації та залучення соціально-психологічних методів управління трудовою мотивацією.

Доведено, що за рефлексивного управління персоналом банку одночасно реалізуються дві функції: пасивна (функція артифікації), яка конфігурує процеси планування та прогнозування, аналіз проблемних ситуацій та процес прийняття управлінських рішень; активна (функція реїфікації), яка передбачає організацію роботи, формування мотивації персоналу та контроль.

Акцентовано увагу, що базовою потребою працівника при працевлаштуванні є матеріальне забезпечення. Якщо банківська установа має достатнє матеріальне мотиваційне забезпечення та відповідне збільшення продуктивності праці, то нематеріальне мотивування слід розглядати лише як другорядний стимулюючий інструмент.

Зважаючи на доцільність моніторингу стану системи управління персоналом не лише в економічній площині, а й з урахуванням рефлексивної компоненти, запропоновано методичний підхід до комплексного оцінювання системи управління персоналом банківських установ, який реалізується у 5 етапів: оцінка стану формування персоналу; оцінка потенціалу розвитку

персоналу; оцінка ефективності роботи персоналу; оцінка соціально-психологічного забезпечення персоналу; оцінка стану комунікативних зв'язків керівництва та персоналу. Перші три етапи характеризують економічну компоненту системи, четвертий та п'ятий – рефлексивну. Запропонований методичний підхід дозволяє проаналізувати економічні та соціальні показники системи управління персоналом, ідентифікувати проблеми та встановити їх причини.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «МЕГАБАНК»

2.1 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 роки

АТ «МЕГАБАНК» - універсальна фінансова установа, яка надає послуги за всіма основними банківськими видами діяльності, а також є професійним учасником ринку цінних паперів України та пропонує клієнтам послуги з покупки/продажу, розміщення цінних паперів та ведення прав власності на них. Банк має затверджену загальними зборами акціонерів Стратегію розвитку на 2018-2020 роки [82]. Протягом досліджуваного періоду Банк продовжував втілювати основні напрямки стратегічної мети, одночасно намагаючись поліпшити показники за всіма видами своєї діяльності та урізноманітнити спектр послуг клієнтам [82]. Порівняльна структура статей балансу приведена у таблиці 2.1.

За 2020 рік загальні активи збільшилися на 665166 тис.грн у порівнянні з кінцем попереднього фінансового року і склали 9864694 тис. грн в основному за рахунок наступних статей балансу: «Грошові кошти та їх еквіваленти» збільшились на 97142 тис.грн та становлять на звітну дату 504333 тис.грн ; «Кредити та заборгованість клієнтів» збільшились на 70808 тис. грн і становлять 6599957 тис. грн, що є значною мірою наслідком виконання договору відступлення прав вимоги, згідно з яким Банк став новим кредитором [82].

За даними балансу на кінець дня 31.12.2019 р. активи АТ «МЕГАБАНК» зменшились на 470016 тис. грн у порівнянні з кінцем попереднього фінансового року і склали 9199528 тис. грн в основному за рахунок наступних статей балансу: - “Грошові кошти та їх еквіваленти“ зменшились на 383566 тис.грн та становлять на звітну дату 407191 тис.грн,

“Кредити та заборгованість банків“ склали 117536 тис.грн, “Кредити та заборгованість клієнтів” зменшилися на 314684 тис. грн, “Основні засоби та нематеріальні активи” збільшилися на 22022 тис. грн у зв’язку з розвитком мережі відділень банку [82].

Таблиця 2.1 – Динаміка формування балансу АТ «МЕГАБАНК» за 2018 -2020 роки

Найменування статті	На 31.12.2018	На 31.12.2019	На 31.12.2020	Абсолютне відхилення, тис. грн	
	Сума, тис. грн	Сума, тис. грн	Сума, тис. грн	2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Грошові кошти та їх еквіваленти і кошти обов'язкових резервів банку в Національному банку України	790757.00	407191.00	504333.00	-383566.00	97142.00
Кредити та заборгованість банків	271547.00	117536.00	82158.00	-154011.00	-35378.00
Кредити та заборгованість клієнтів	6843833.00	6529149.00	6599957.00	-314684.00	70808.00
Інвестиції в цінні папери	81178.00	105075.00	583318.00	23897.00	478243.00
Поточний актив з податку на прибуток	4765.00	4785.00	4785.00	20.00	0.00
Відстрочений актив з податку на прибуток	2946.00	266.00	1229.00	-2680.00	963.00
Інвестиційна нерухомість	914289.00	1077693.00	826284.00	163404.00	-251409.00
Основні засоби та нематеріальні активи	288888.00	310910.00	566153.00	22022.00	255243.00
Право користування активами		36670.00	30082.00	36670.00	-6588.00
Інші активи	471341.00	610253.00	666395.00	138912.00	56142.00
Усього активів	9669544.00	9199528.00	9864694.00	-470016.00	665166.00

Станом на 31 грудня 2020 року кредити та заборгованість клієнтів у сумі 293 480 тис. грн. (31 грудня 2019 року - 724 801 тис. грн.) були забезпечені депозитами клієнтів на суму 214 917 тис. грн. (31 грудня 2019

року - 550 783 тис. грн.) [82]. Структурні зміни в активах банку розглянуто в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз структури активів АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 роки

У відсотках

Найменування статті	На 31.12.2018	На 31.12.2019	На 31.12.2020	Темп зростання	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
1	2	3	4	5	6
Грошові кошти та їх еквіваленти і кошти обов'язкових резервів банку в Національному банку України	8.18	4.43	5.11	54.12	115.51
Кредити та заборгованість банків	2.81	1.28	0.83	45.50	65.19
Кредити та заборгованість клієнтів	70.78	70.97	66.90	100.28	94.27
Інвестиції в цінні папери	0.84	1.14	5.91	136.05	517.71
Поточний актив з податку на прибуток	0.05	0.05	0.05	105.55	93.26
Відстрочений актив з податку на прибуток	0.03	0.00	0.01	9.49	430.88
Інвестиційна нерухомість	9.46	11.71	8.38	123.89	71.50
Основні засоби та нематеріальні активи	2.99	3.38	5.74	113.12	169.82
Право користування активами	0.00	0.40	0.30	-	76.50
Інші активи	4.87	6.63	6.76	136.09	101.84
Усього активів	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

За даними балансу на кінець дня 31.12.2020 р. активи АТ «МЕГАБАНК» збільшилися на 1,84 % у порівнянні з кінцем попереднього фінансового року в основному за рахунок наступних статей балансу: “Грошові кошти та їх еквіваленти“ у 2018 році складали 8,18%, 2019 – 4,43% та у 2020 році – 5,11% у структурі активів банку; “Кредити та заборгованість клієнтів” становить найбільшу питому вагу в структурі активів – 70,78% у 2018 році та 70,9% - 2019 році, 66,90% - 2020 році [82].

Аналіз зобов'язань розглянуто у таблиці 2.3. За період з 31 грудня 2018 року до 31 грудня 2019 року портфель коштів на строкових та поточних рахунках клієнтів зменшився приблизно на 1% або на 59 921 тис. грн. Хоча керівництво Банку не очікує відтоку коштів у подальшому, ним було проведено оцінку ліквідних ресурсів, наявних для покриття потенційного відтоку (якщо такий буде). Покриття поточних та строкових коштів клієнтів наявними ліквідними активами, що включають грошові кошти та їх еквіваленти, на 31 грудня 2019 року дорівнювало 8%. Згідно з результатами стрес-тестування, проведеного Банком, у найгіршому випадку, за умови, що Група буде зобов'язаний погасити 15% коштів клієнтів, покриття такого відтоку наявними ліквідними активами дорівнювало 50%. [82].

Таблиця 2.3 – Динаміка формування зобов'язань банку за 2018-2020 роки

Найменування статті	На 31.12.2018, тис.грн	На 31.12.2019, тис. грн	На 31.12.2020, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис.грн	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Кошти клієнтів	7534714.00	6966361.00	7219826.00	-568353.00	-314888.00
Інші залучені кошти	1104128.00	1022093.00	1212516.00	-82035.00	108388.00
Зобов'язання з оренди	0.00	37478.00	32098.00	37478.00	32098.00
Резерви за зобов'язаннями та інші зобов'язання	39463.00	42613.00	47336.00	3150.00	7873.00
Субординований борг	192365.00	382760.00	484184.00	190395.00	291819.00
Усього зобов'язань	8870670.00	8451305.00	8995960.00	-419365.00	125290.00

Станом на кінець дня 31.12.2020 р. зобов'язання банку збільшились на 125290 тис. грн у порівнянні з кінцем попереднього фінансового року і склали 8995960 тис. грн в основному за рахунок наступних статей балансу: “Інші залучені кошти” з початку року збільшились на 108388 тис. грн (на 11,45%); “Зобов'язання з оренди” збільшились на 32098 тис.грн, в тому числі збільшився субординований борг на 291819 тис.грн [82]. За звітний період в структурі пасивів збільшилася питома вага коштів клієнтів на 53,45%, а питома вага коштів банків зменшилася на 38,34%. В абсолютному значенні обсяг

коштів клієнтів зменшився на 314888 тис.грн і складають 7219826 тис.грн, або 80,26% зобов'язань Банку (таблиця 2.4) [82].

Таблиця 2.4 – Структура зобов'язань АТ «МЕГАБАНК» у 2018-2020 роках

У відсотках

Найменування статті	На 31.12.2018	На 31.12.2019	На 31.12.2020	Темп зростання	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Кошти клієнтів	84.94	82.43	80.26	97.04	97.36
Інші залучені кошти	12.45	12.09	13.48	97.16	111.45
Зобов'язання з оренди	0.00	0.44	0.36	-	80.46
Резерви за зобов'язаннями та інші зобов'язання	0.44	0.50	0.53	113.34	104.36
Субординований борг	2.17	4.53	5.38	208.85	118.84
Усього зобов'язань	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Як видно із таблиці 2.4 найбільш питому вагу займають кошти клієнтів та інші залучені кошти. Найбільшу частку у складі зобов'язань (80,26%) складають кошти клієнтів. Нестабільна економічна та політична ситуація в Україні несе відповідні ризики для всієї банківської системи країни і особливо для тих банків, у яких в наявності концентрація вкладень за одним контрагентом. У 2020 році статутний капітал Банку було збільшено на 120 000 тис. грн. за рахунок внесків акціонерів та в результаті конвертації певних зобов'язань кредиторів Банку на 340000 тис. грн. у капітал. 2021 році набувають чинності нові вимоги щодо розрахунку нормативів достатності капіталу, встановлені НБУ, а саме: зменшення суми регулятивного капіталу на суму непрофільних активів (НПА) [82].

Стрес-тестування, проведене Банком на 31 грудня 2020 року, показало, що прогнозне значення нормативу достатності (адекватності) регулятивного капіталу (Н2) складе 12,3%, нормативу достатності основного капіталу (Н3) 8,3%, та було проведене з використанням таких припущень [82]:

- загальна вартість НПА, що зменшує суму регулятивного капіталу, зросте на 161000 тис. грн;
- протягом 2021 року Банк реалізує НПА загальною балансовою вартістю приблизно 600000 тис. грн;
- Банк отримає прибуток після оподаткування за 2021 рік на суму 23000 тис. грн.;
- порівняно з 31 грудня 2020 року не відбудеться збільшення кредитного ризику та резервів під очікувані кредитні збитки.

З метою продажу НПА Банк уклав угоди з низкою майданчиків продажів, таких як Prozorro, та створив спеціальні департаменти супроводження операцій з НПА, які концентрують свої зусилля на досягненні цілей з продажу НПА на 2021 рік та зменшенні вартості НПА на балансі Банку. (таблиця 2.5). Всі акції Банку розподіляються між його акціонерами. Статутний капітал Банку сплачений повністю у встановлені законодавством строки [82].

Таблиця 2.5 – Динаміка формування власного капіталу АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 роки

Найменування статті	На 31.12.2018, тис. грн	На 31.12.2019, тис. грн	На 31.12.2020, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Акціонерний капітал	620000.00	620000.00	703700.00	83700.00	83700.00
Незарєєстрований акціонерний капітал	0.00	83700.00	120000.00	120000.00	36300.00
Емісійні різниці	138.00	138.00	138.00	0.00	0.00
Операції з акціонерами	200000.00	200000.00	200000.00	0.00	0.00
Накопичений дефіцит	-95988.00	-205034.00	-204102.00	-108114.00	932.00
Резерви переоцінки нерухомості	49871.00	49871.00	49710.00	-161.00	-161.00
Резерв переоцінки інвестицій в цінні папери	24873.00	-452.00	-712.00	-25585.00	-260.00
Усього власного капіталу	798894.00	748223.00	868734.00	69840.00	120511.00

Частки керівництва в статутному капіталі Банку відсутні. У звітному періоді власні акції Банком не викупувалися. Обмежень, пов'язаних з акціями, в тому числі обмежень щодо розподілу дивідендів та повернення капіталу немає. Акцій, зарезервованих для випуску згідно з опціонами та іншими контрактами немає [82]. Відображення в обліку операцій, пов'язаних із формуванням статутного капіталу, здійснюється на балансі Банку. Власні цінні папери враховуються по номінальній вартості в національній валюті України. Власний капітал ПАТ «МЕГАБАНК» станом на кінець дня 31.12.2020р. збільшився на 120511 тис. грн та склав 868734 тис. грн за рахунок прибутку поточного року. Банк є чутливим до високої концентрації залучених коштів, що створює потенційний ризик ліквідності [82]. Згідно із таблиці 2.5, найбільш питому вагу у структурі власного капіталу займає акціонерний капітал: 77,61% 2018 року, 82,86% у 2019 році та 81,00% у 2020 році.

Таблиця 2.5 – Структура власного капіталу АТ «МЕГАБАНК» у 2018-2020 роках

У відсотках

Найменування статті	На 31.12.2018	На 31.12.2019	На 31.12.2020	Темп зростання	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Акціонерний капітал	77.61	82.86	81.00	106.77	97.76
Незарєєстрований акціонерний капітал	0.00	11.19	13.81	-	123.48
Емісійні різниці	0.02	0.02	0.02	106.77	86.13
Операції з акціонерами	25.03	26.73	23.02	106.77	86.13
Накопичений дефіцит	-12.02	-27.40	-23.49	228.07	85.74
Резерви переоцінки нерухомості	6.24	6.67	5.72	106.77	85.85
Резерв переоцінки інвестицій в цінні папери	3.11	-0.06	-0.08	-1.94	135.67
Усього власного капіталу	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

На другому місці знаходиться операції з акціонерами, його частка коливається в межах 25,03 – 23,02%, максимального значення він досягав у 2019 році – 26,73%. Дослідження фінансових результатів за джерелами їх формування дає змогу всебічно оцінити прибуток банку за його складовими та утворюючими факторами. Метою аналізу прибутку та рентабельності є виявлення основного центру прибутковості банку та факторів, які впливають на збільшення величини прибутку та підвищення рентабельності банку на основі ефективного управління доходами і витратами (таблиця 2.6) [82].

Таблиця 2.6- Звіт про доходи та витрати АТ «МЕГАБАНК» у 2018-2020 роках

У тисячах гривень

Найменування статті	На 31.12.2018, тис. грн	На 31.12.2019, тис. грн	На 31.12.2020, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Чистий процентний дохід	174160.00	113916.00	105578.00	-60244.00	-8338.00
Процентний дохід	795920.00	825846.00	766572.00	29926.00	-59274.00
Процентні витрати	-621760.00	-711930.00	-660994.00	-90170.00	50936.00
Чистий комісійний дохід	227386.00	288799.00	249970.00	61413.00	-38829.00
Комісійний дохід	263250.00	329015.00	305268.00	65765.00	-23747.00
Комісійні витрати	-35864.00	-40216.00	-55298.00	-4352.00	-15082.00
Інший дохід	34903.00	45233.00	32361.00	10330.00	-12872.00
Усього доходів	837995.00	850663.00	743457.00	12668.00	-107206.00
Загальні адміністративні витрати	-451757.00	-506359.00	-472031.00	-54602.00	34328.00
Чисті витрати на формування резервів	25020.00	-101294.00	-81539.00	-126314.00	19755.00
Прибуток до оподаткування	95326.00	-128605.00	-192.00	-223931.00	128413.00
Витрати на податок на прибуток	9475.00	-8323.00	963.00	-17798.00	9286.00
Прибуток після оподаткування	104801.00	-136928.00	771.00	-241729.00	137699.00

Комісійні, які є невід'ємною частиною ефективної процентної ставки, включають комісійні, отримані або сплачені у зв'язку із формуванням або

придбанням фінансового активу чи випуском фінансового зобов'язання (наприклад, комісійні за оцінку кредитоспроможності, оцінку чи облік гарантій або застави, врегулювання умов надання інструменту та обробку документів за угодою). Комісійні за зобов'язанням із надання кредиту за ринковими процентними ставками, отримані Банком, є невід'ємною частиною ефективної процентної ставки, якщо існує імовірність того, що Банк укладе конкретний кредитний договір та не плануватиме реалізації кредиту протягом короткого періоду часу після його надання. Банк не відносить зобов'язання із надання кредитів до фінансових зобов'язань, що відображаються за справедливою вартістю через фінансовий результат [82].

Пасив банку в основному складається із коштів клієнтів – їх частка зростала протягом 2018-2020 рр. Необхідно відмітити збільшення капіталу банку у 2018 році на 6,2 млн грн (сплачено – 3,15 млн грн), а в 2019 році на 6,9 млн грн. Кошти банків протягом 2018 року скоротилися на 36 млн грн і дорівнювали нулю на 01.01.2019р. та протягом 2019 року (ситуація аналогічна скороченню коштів АТ «МЕГАБАНК» в інших банках у 2019 році). Це знову ж таки пояснюється наслідками політичної кризи. Під час кризи в результаті вилучення значної кількості строкових коштів населенням як з банківської системи в цілому, так і в АТ «МЕГАБАНК» та відповідного обмеження обсягів кредитування привели до такого скорочення активів банку. Це негативно вплинуло в тому числі і на рівень доходів банку [82].

Основною причиною збільшення загальних доходів стало підвищення комісійних доходів за рахунок розширення мережі відділень банку. В 2020 році картина дещо змінилася, загальна сума доходів банку зросла на 0,1 млн. грн. (або 0,9%). Процентні доходи так само складають основну частину доходів банку (за результатами 2020 р. їх величина майже не змінилася і становить 73%. Загальне збільшення доходів супроводжувалося зростанням усіх його складових за винятком доходу у вигляді дивідендів, частка яких зменшилася з 0,2% до 0,1% [82].

Щодо витрат банку то основну частину витрат банку складають процентні витрати (51% загальних витрат банку в 2019 році, 47% в 2010 році), з яких 90,7% - проценти за коштами, отриманими від клієнтів. Протягом періоду, що аналізується, відбувся ріст процентних витрат на 1 млн. грн. (або 12,2% порівняно з 2018 роком); зростання загальних адміністративних витрат – на 1,7 млн. грн. (або 63%) [82].

Для аналізу за даними фінансової звітності складемо аналітичну таблицю, в якій відобразатимуться абсолютні значення і частки вартості окремих економічних елементів витрат у загальній їх сумі, відхилення значень показників звітного періоду від базових (планових показників, показників попереднього періоду) (табл. 2.7) [82].

Таблиця 2.7 – Аналіз витрат на персонал, адміністративних та інших операційних витрат АТ «МЕГАБАНК» за 2018 – 2020 рр.

Найменування статті	На 31.12.2018, тис. грн	На 31.12.2019, тис. грн	На 31.12.2020, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Витрати, пов'язані з персоналом	173595.00	199910.00	176447.00	26 315	-23463.00
Податки, крім податку на прибуток	48766.00	48256.00	51722.00	-510	3466.00
Утримання приміщень та обладнання	37478.00	40546.00	45881.00	3 068	5335.00
Канцелярське приладдя	37048.00	57208.00	37118.00	20 160	-20090.00
Амортизація приміщень та обладнання	20498.00	19104.00	24838.00	-1 394	5734.00
Амортизація активів отриманих в лізинг (оренду)	0.00	16086.00	18101.00	16 086	2015.00
Охоронні послуги	13489.00	15977.00	17814.00	2 488	1837.00
Професійні послуги	9929.00	22746.00	14219.00	12 817	-8527.00
Телекомунікаційні послуги	12782.00	13481.00	13959.00	699	478.00
Витрати на оперативну оренду приміщень	29979.00	11273.00	10543.00	-18 706	-730.00
Комунальні послуги	11265.00	12159.00	10413.00	894	-1746.00
Роялті	4290.00	5184.00	5906.00	894	722.00
Реклама та маркетинг	12006.00	10762.00	5138.00	-1 244	-5624.00
Амортизація	4785.00	1521.00	2279.00	1 521	758.00

Управлінський персонал, зокрема:	196	100,00	188	100,00	186	100,00	-	-
керівники	13	6,63	12	6,38	10	5,38	-1,26	-1,01
Професіонали та фахівці	168	85,71	163	86,70	162	87,10	1,38	0,39
технічні службовці	15	7,65	13	6,91	14	7,53	-0,13	0,61
Виробничий персонал:	54	100,00	48	100,00	42	100,00	-	-
оператори	45	83,33	39	81,25	34	80,95	-2,38	-0,30
інші робітники	2	3,70	2	4,17	2	4,76	1,06	0,60
найпростіші професії	7	12,96	7	14,58	6	14,29	1,32	-0,30
Разом	250	100	236	100	228	100	-	-
Виробничий персонал на одного управлінського, осіб	0,28	-	0,26	-	0,23	-	-0,05	-0,03
Частка управлінського персоналу, %	78,4	-	79,66	-	81,58	-	3,18	1,92

Із таблиці 2.8 слідує, що обсяг надання послуг на 1 робітника у 2018 році складав 164,01 грн, 2019 році – 162,23 грн, що викликано зменшенням кількості працівників на 2 особи, у 2020 році – 241,90 грн; таке зростання викликане зростанням продуктивності праці та збільшенням обсягів реалізації послуг. Загалом у 2020 році відбулось покращання діяльності банку, що свідчить про ефективність управління [82].

2.2 Аналіз системи управління персоналом АТ «МЕГАБАНК»

На рівень продуктивності праці значною мірою впливає використання робочого часу як одного із основних резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Аналіз використання робочого часу подано у таблиці 2.9. Аналізуючи таблицю 2.9, слід зазначити, що корисний фонд часу

щорічно зменшується з 269038 людино-годин у 2018 році до 263848 людино-годин у 2020 році, оскільки відбулось зменшення кількості працівників на 3 особи. Також у 2019 році зросла тимчасова непрацездатність на 17,81%, навчальні відпустки на 10%. Загалом невідпрацьований час зріс на 21,04%. У 2020 році в порівнянні із 2018 роком календарний фонд часу становив 366 днів. Також залишились сталими кількість робочих та святкових днів. Проте, корисний фонд робочого часу скоротився на 0,40% у порівнянні з 2019 роком [82].

Таблиця 2.9 - Аналіз використання робочого часу на АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 роки

Показник	Один. виміру	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Темп зростання	
					2019р./2018р., %	2020р./2019р., %
1	2	3	4	5	6	7
Календарний фонд часу	днів	365	365	366	99,73	100,00
Кількість неробочих днів - всього	днів	114	114	114	100,00	100,00
у тому числі: святкові	днів	10	10	10	100,00	100,00
вихідні	днів	104	104	104	100,00	100,00
Кількість календарних робочих днів	днів	251	251	252	99,600	100,00
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу	чол.	135	132	133	97,78	100,76
Корисний фонд робочого часу	люд-годин	269038	265452	263848	98,67	99,40
Відпрацьовано, всього	люд-годин	234965	224211	230725	95,42	102,91
Невідпрацьовано всього	люд-годин	34073	41241	33123	121,04	80,32
у тому числі: щорічні відпустки (основні та додаткові)	люд-годин	22781	22421	21599	98,42	96,33
тимчасова непрацездатність	люд-годин	10288	12120	10816	117,81	89,24
навчальні відпустки та інші "законні" неявки	люд-годин	1004	1113	660	110,86	59,30
неявки у зв'язку з переведенням на скорочений день, тиждень	люд-годин	0	5579	0	0,00	0,00
з інших причин	люд-годин	0	8	48	0,00	600,00

Проаналізуємо динаміку працівників за якісним складом за допомогою таблиці 2.10. З таблиці 2.10 видно, що кількість молодих працівників у віці 15-34 років щорічно зменшується на 2 особи, проте кількість осіб пенсійного віку зростає, аналогічно зростає кількість працівників, що мають вищу освіту, що свідчить про кількісний склад працівників у АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 рр. тобто, банк не оновлюється молодими працівниками [82].

Таблиця 2.10 - Динаміка працівників за якісним складом АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 рр.

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги у 2020 р. від	
	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	2018 р.	2019 р.
18-25 років	16	6,40	12	5,08	15	6,58	0,18	1,49
25-35 років	60	24,00	57	24,15	51	22,37	-1,63	-1,78
35-45 років	64	25,60	65	27,54	62	27,19	1,59	-0,35
54-60	110	44,00	102	43,22	100	43,86	-0,14	0,64
Вища освіта	190	76,00	183	77,54	173	75,88	-0,12	-1,67
Середньо-спеціальна	33	13,20	32	13,56	33	14,47	1,27	0,91
Середня і початково-професійна	27	10,80	21	8,90	22	9,65	-1,15	0,75
Разом	250	100	236	100	228	100	-	-

Необхідною передумовою наявності якісного складу працівників АТ «МЕГАБАНК» є підвищення їх кваліфікації (таблиця 2.11, 2.12, 2.13) [82].

Таблиця 2.11 - Підвищення кваліфікації в АТ «МЕГАБАНК» за 2020 р.

Назва показника	Навчено у 2020 р.	у тому числі:				
		керівники	професіонали	технічні службовці	кваліфіковані та інші робітники	
					всього	з них підвищили кваліфікаційний розряд

Підвищили кваліфікацію, всього	12	6	5	0	1	1
безпосередньо у банку	2	0	1	0	1	1
у навчальних закладах	10	6	4	0	0	0

З таблиці 2.11 видно, що у 2020 році загалом підвищило кваліфікацію 12 осіб, 2 з них безпосередньо у банку, а 10 – у навчальних закладах. Варто зазначити, що ними були керівники та професіонали, що загалом свідчить про якість кадрів АТ «МЕГАБАНК» [82].

Таблиця 2.12 Характеристика показників руху персоналу АТ «МЕГАБАНК» та їх динаміка

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-) у2020 р. від	
				2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	243	238	226	-17	-12
Звільнено працівників, осіб	18	23	21	3	-2
з них:					
за власним бажанням	6	11	10	4	-1
інше (за угодою сторін, за переведенням, по закінченні строку трудового договору та ін.)	12	12	11	-1	-1
Прийнято працівників, осіб	17	9	13	-4	4
Забезпеченість персоналом, %	99	95	97	-2	2
Кількість відпрацьованих годин протягом року	445474	409698	415524	-29950	5826
Кількість втрачених годин протягом року	70387	67544	71361	974	3817
Коефіцієнт поновлення персоналу, %	7,00	3,78	5,75	-1,24	1,97
Коефіцієнт плинності кадрів, %	7,41	9,66	9,29	1,88	-0,37
Коефіцієнт абстенціїзму, %	7,90	8,24	8,59	0,69	0,34

Ефективність використання фонду оплати праці визначимо за допомогою аналізу чисельності працівників та фонду оплати праці АТ

«МЕГАБАНК» за 2018-2020 рр. (таблиця 2.13) [82]. В АТ «МЕГАБАНК», як видно із таблиці 2.13, середньооблікова чисельність усіх працівників в 2019 році мала тенденцію до скорочення на 6 осіб, а вже у 2020 році їх чисельність зросла до 127 осіб. Фонд оплати праці щорічно зростає і у 2020 році становив 4328,80 тис грн, що на 659,90 тис грн перевищує показник попереднього року [82].

Таблиця 2.13 - Аналіз чисельності працівників та фонду оплати їх праці в АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 рр.

Назва показника	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення, 2020р./2019р.		Відхилення, 2019р./2018р.	
Середньооблікова чисельність усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	243	238	226	3	2,42	-0,58065	-19,35
Фонд оплати праці усіх працівників, тис.грн	44255,1	48155,6	59211,1		1,08		1,23
Сума прибуткового податку, що застрахований до величини доходу усіх працівників, тис.грн	476,70	535,00	628,30	93,30	17,44	-75,86	-81,31
Кількість людино-годин, за які була нарахована заробітна плата штатним працівникам всього	258750,00	247745,00	252984,00	5239,00	2,11	-5236,89	-99,96
з них відпрацьовано	234965,00	224211,00	230725,00	6514,00	2,91	-6511,09	-99,96

Фонд оплати праці штатних працівників також зростає щорічно і в 2020 році становив 4318,50 тис грн, що на 651,40 тис грн більше ніж у 2019 році. Як бачимо, фонд оплати праці зростає щорічно, тому працівники матеріально зацікавлені у своїй роботі [82]. Аналіз складу фонду оплати праці та розподіл

працівників за розмірами заробітної плати МЕГАБАНК» за 2018-2020 роки подано у таблиці 2.14.

В таблиці 2.14 проаналізовано фонд оплати праці штатних працівників у 2018 р. становить 44255,1 тис. грн, у 2019 р. цей показник зріс до 48155,6 тис грн, а у 2020 р. до 59211,1 тис. грн. Фонд основної заробітної плати, фонд додаткової заробітної плати, премії та винагороди зростають у досліджуваній період з кожним роком [82]..

Таблиця 2.14 - Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 рр.

Показник	Рік			Тем зростання, %	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019/ 2018 рр.	2020/ 2019 рр.
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	44255,1	48155,6	59211,1	108,8	123
Фонд основної заробітної плати, тис. грн	19346,3	20316,9	25387,4	105,02	124,96
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн	19533,7	22220,3	28107,5	113,75	126,5
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, тис. грн	2552,1	3010,9	3814,2	118	126
Премії та винагороди, що носять систематичний характер	13310,8	15152,1	20132	113,83	132,9
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, тис. грн	683,7	105,1	157,5	15,4	149,85
Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн	5375,1	5618,4	5715,3	104,522	101,72
Матеріальна допомога, тис. грн	1880,7	1921,5	1954,2	102,17	101,17
Оплата за невідпрацьований час, тис. грн	2987,1	3952,2	5004,7	132,3	126,6

У 2019 р. фонд основної та додаткової заробітної плати зросли на 106,02 % та 113,75 % відповідно. Премії та винагороди становлять 113,83 %. Що стосується 2020 р., то фонд основної заробітної плати, фонд додаткової заробітної плати та премії зросли на 124,96 % , 126,5 % та 132,9 % [82]..

Розподіл працівників за розмірами заробітної плати АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 рр. подано у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 - Розподіл працівників за розмірами заробітної плати АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 рр.

Назва показників	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Темп приросту	
				(2019р./2018р.)- 100,%	(2020р./2019р.)- 100,%
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу за місяць, всього	243	238	226	10,43	1,57
у тому числі у розмірі: до 6250,00 грн	22	11	4	-50,00	-63,64
від 6250,01 до 7500,00 грн	24	3	13	-87,50	333,33
від 7500,01 до 9000,00 грн	52	36	30	-30,77	-16,67
від 9000,01 до 11000,00 грн	16	77	80	381,25	3,90
понад 11000,00 грн	1	1	2	0,00	100,00
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали місяць	80	65	69	-18,75	6,15

Аналізуючи дану таблицю, що чисельність працівників, які отримують зарплату до рівня 6250,00 грн щорічно зменшується. Так, у 2019 році їх кількість скоротилась на 11 осіб, а вже у 2020 році на 7 осіб у порівнянні із 2019 роком. Також щорічно зростає чисельність працівників, які отримують заробітну плату у розмірі від 10000,01 грн до 01000,00 грн. Головний вплив на продуктивність праці здійснюють не умови праці самі по собі, а увага до персоналу [82].

2.3 Управління соціально-трудовими відносинами АТ «МЕГАБАНК»

Відповідно до завдань дипломної роботи, проведено аналіз показників, що характеризують соціально-трудова процеси: рівня мотивації праці;

позитивних та негативних стимулів, що формують мотивацію; рівня згуртованості трудових колективів. Охарактеризовано існуючі методи управління, що використовуються в АТ «МЕГАБАНК».

Найвпливовішим чинником трудової мотивації є матеріальне стимулювання (гроші, премії, підвищення заробітної плати тощо). Однак, зважаючи на невисокий рівень заробітної плати, стимулюючі виплати є нечастими. У цьому ключі логічно стверджувати, що соціально-психологічне стимулювання персоналу є тим резервом, який не потребує значних матеріальних витрат. Припускаємо, що позитивні нематеріальні мотиваційні стимули можуть активувати бажання працівників якісно виконувати свою роботу та, як наслідок, вплинути на підвищення рівня продуктивності праці та результати діяльності установи. Позитивна мотивація передбачає використання стимулів, що покращують психологічний, моральний і матеріальний стан колективу. Антимотивація ґрунтується на стимулах, що викликають страх втратити роботу, заробітну плату, бути неоціненим та невизнаним спеціалістомі тощо [82].

Матриця відповідей на питання анкети (вихідні дані), що характеризують соціально-трудова відносини, представлена у Додатках В та В1. Ефективність системи управління визначається такими соціально-психологічними характеристиками, як: згуртованість, ціннісно-орієнтаційна єдність трудового колективу, рівень виробничої та міжособистісної конфліктності, професійна та психологічна сумісність персоналу, які досягаються за рахунок комутацій керівництва підприємства та виробничого персоналу в процесі трудової діяльності. Щоб дослідити ефективність таких комунікацій, соціологічна частина дослідження проводилась за групуванням респондентів на три групи: висококваліфіковані працівники; кваліфіковані працівники (спеціалісти); низькокваліфіковані працівники: основної діяльності; обслуговуючої діяльності. Значення рівня мотивації за групами респондентів представлено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16 - Значення рівня мотивації праці за групами респондентів

Фокус-група	Показник					
	Середня мотивація (бали)	Рівень мотивації (%)	Антимотивація (бали)	Рівень позитивної мотивації (%)	Позитивна мотивація (бали)	Рівень антимотивації (%)
Висококваліфіковані працівники	3,79	75,8	3,67	73,4	3,91	78,2
Кваліфіковані працівники	3,40	68,0	3,39	67,8	3,40	68,0
Низькокваліфіковані працівники	2,48	49,6	2,55	51,0	2,41	48,2
Середнє значення за всіма респондентами	3,22	64,4	3,20	64,0	3,24	64,80

Дані табл. 2.16 показують, що рівень мотивації варіює за різними фокус-групами. Середній рівень мотивації праці за всіма респондентами склав 3,22 бали (за максимально можливого – 5 балів). Найвищий рівень мотивації праці у категорії кваліфікованих працівників – 75,8 %. За даними опитування було встановлено, що антимотивацій вплив на роботу вищий у категорій низькокваліфікованих працівників, тоді як у висококваліфікованих працівників значно переважають позитивні мотиваційні стимули. Перевага антимотиваторів говорить про те, що персонал АТ «МЕГАБАНК» тримають у жорстких умовах, а керівництво є досить авторитарним. Оцінка основних елементів, які входять в загальногрупове значення мотивів, у різних освітньо-кваліфікаційних груп працівників представлена в табл. 2.17.

Серед суттєвих мотиваційних впливів респонденти виділяють наступне:

- по-перше, висококваліфіковані працівники виділяють цінність власної праці та визнання праці колегами, серед антимотиваторів – страх переведення на нижчу посаду;

- по-друге, кваліфіковані працівники виділяють можливість кар'єрного зростання та гарні відносини у колективі, серед антимотиваторів виділяють страх переведення на нижчу посаду;

- по-третє, низькокваліфіковані працівники виділяють гарні відносини у колективі та визнання власної праці колегами, серед антимотиваторів

виділяють дві позиції – страх бути звільненим та пов’язану з попередньою – «немає інших банківських установ для працевлаштування».

Аналізування групи питань анкети, що характеризує комунікації керівництва та персоналу, говорить про те, що керівництво мало залучає персонал до управлінського процесу та не прислухається до порад та думок працівників. Негативним показником є високий ступінь індексу «кооптації», який свідчить про те, що керівництво на вакантні посади приймає «вигідних» для себе працівників, просуває по кар’єрних сходах лише тих, хто його підтримує.

Таблиця 2.17 - Індекси окремих мотивів трудової діяльності працівників АТ «МЕГАБАНК», бали

№з/п	Зміст мотивів, які містяться в діяльності	Бальна оцінка мотивів		
		високо-кваліфіковані працівники	кваліфіковані працівники	низько-кваліфіковані працівники
1	Цінність власної праці для банку	4,71	3,51	1,05
2	Цікавість роботи	4,36	3,70	1,02
3	Наявність елементів новизни (різноманіття) у роботі	4,23	3,20	1,07
4	Можливість підвищувати власну майстерність у роботі (навчатися)	4,46	3,27	2,06
5	Можливість кар’єрного зростання	4,05	3,62	2,08
6	Відзначення керівництвом результати праці	4,06	2,58	2,15
7	Високий рівень оплати вашої праці	3,01	2,63	2,00
8	Визнання праці колегами	4,65	3,61	2,51
9	Комфортні умови праці	4,22	3,16	2,00
10	Гарні відносини у колективі	4,61	3,27	3,02
11	Немає інших банків для працевлаштування у регіоні	2,80	3,50	4,30
12	Страх бути звільненим	3,81	3,50	4,34
13	Наявність системи покарань	3,01	3,23	2,50
14	Страх переведення на нижчу посаду (або з меншою платнею)	4,58	4,31	1,52
15	Вашу працю не помічає керівництво	2,77	3,71	3,03
16	Часті професійні непорозуміння у роботі	3,61	3,43	3,24
17	Бажання змінити місце роботи	3,63	3,51	3,10
18	Конфлікти з керівництвом	3,23	3,54	3,05

19	Відсутні соціальні та медичні гарантії	3,87	3,55	3,55
20	Не можливе кар'єрне зростання	2,12	3,17	2,01
21	Середній рівень мотиваторів	3,79	3,40	2,48

Джерело: власні дослідження.

У частині «застосування погроз та обіцянок» найвищим показником є «звільнення з роботи». Страх втратити роботу більшою мірою присутній у відповідях низькокваліфікованих працівників, оскільки вони є менш конкурентоспроможними на ринку праці, ніж працівники високого рівня освітньої кваліфікації [82].

Аналіз мотиваційних компонентів показав, що частина працівників, яких задовольняє існуючий рівень оплати праці, досить незначна (2,55 бали за максимальних 5). Результати анкетування дозволяють визначити основний вид мотивації, який може ефективно впливати на продуктивність праці працівників (рис.2.1).

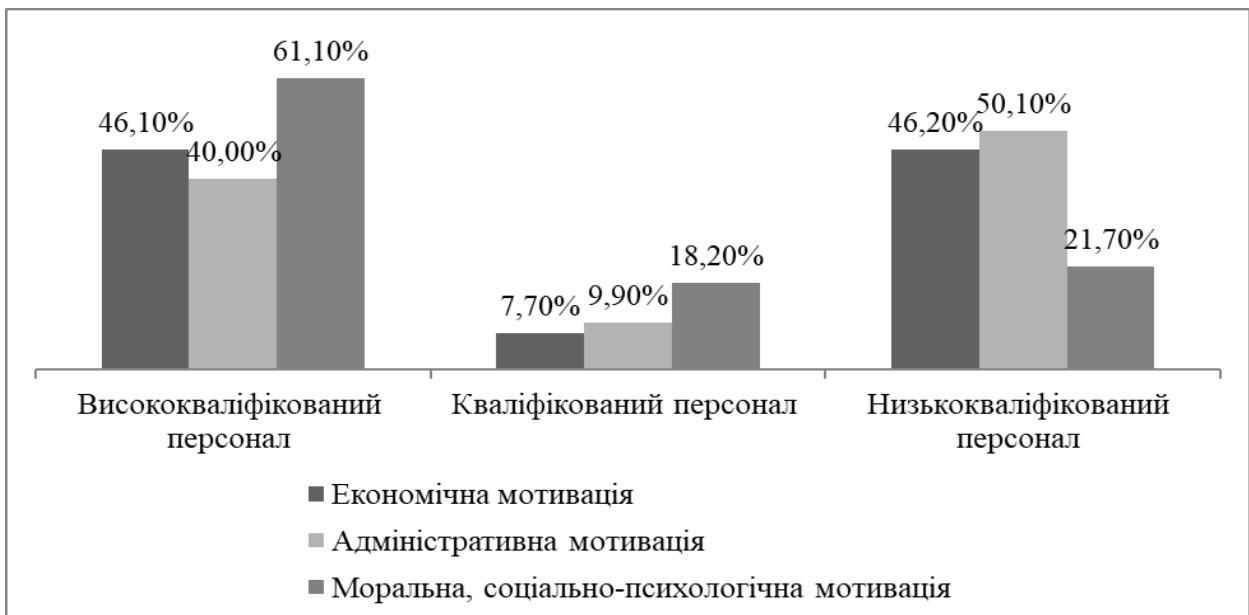


Рисунок 2.1 - Чинники підвищення рівня мотивації праці персоналу АТ «МЕГАБАНК»

З рис. 2.1. видно, що всі групи респондентів достатньо високо (понад 40,0 %) оцінили вплив економічної мотивації (матеріальне стимулювання) на результати власної діяльності. Респонденти також надали перевагу соціально-психологічним мотиваційним компонентам (група висококвалі-

фікованого персоналу оцінила такий мотиваційний вплив найвищим рейтингом). Це свідчить про те, що основними мотиваційними стимулами, що здатні підвищити продуктивність праці персоналу, передусім є підвищення заробітної плати та система соціально-психологічного стимулювання.

Результати опитування щодо переваг у використанні різних методів управління персоналом дозволили визначити стилі керівництва філій банківських установ. Так, з-поміж опитаних керівників, більшість дотримуються змішаного стилю керівництва, для якого є характерними ознаки як демократичного, так і авторитарного стилю. Проблемою є те, що більшість керівників не можуть сформувати надійну команду, поєднати інтереси людей у взаємній співпраці та розробити ефективну систему мотиваційних впливів на персонал, адже у своїй роботі найчастіше використовують адміністративні методи управління [82].

Наступним етапом дослідження є визначення стану трудової дисципліни АТ «МЕГАБАНК». Нами було проведено бліц-опитування (усне інтерв'ю), щодо існуючих чинників, які впливають на трудову дисципліну працівників (Додаток Г). Первинні данні бліц-опитування представлено в Додатку Г 1. Результати дослідження факторів впливу на стан трудової дисципліни ілюструє рис. 2.2. Відтак, переважна більшість респондентів серед існуючих у банку чинників, що впливають на трудову дисципліну, обрали негативні фактори впливу, такі як: звільнення з роботи, дисциплінарні покарання, переведення на нижчу посаду та винесення доган. Респонденти низько оцінили позитивні морально-психологічні стимули до дотримання трудової дисципліни, мотивовуючи це тим, що представлені в опитуванні мотиваційні впливи не використовуються.

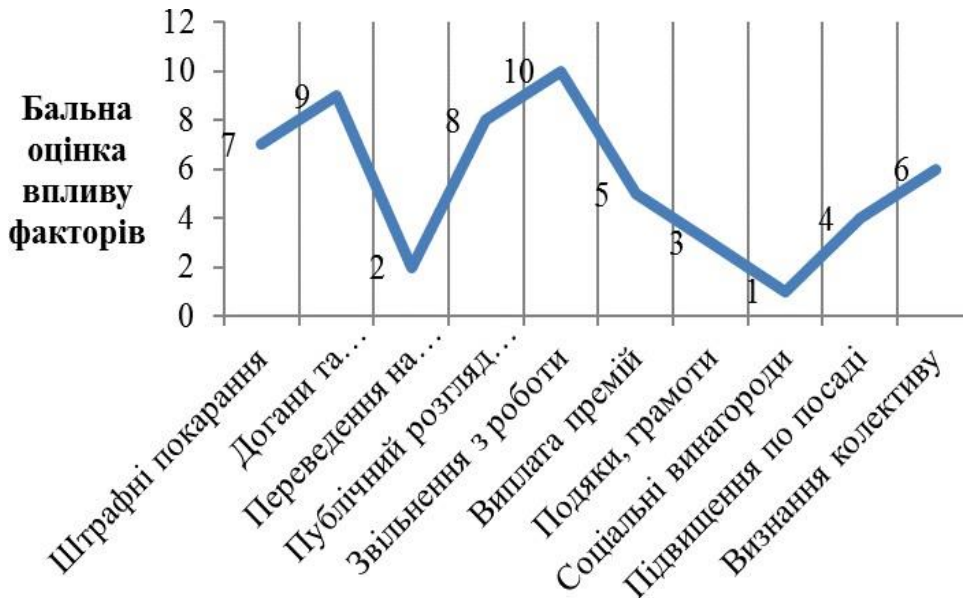


Рисунок 2.2 - Чинники впливу на рівень трудової дисципліни
АТ «МЕГАБАНК»

У досліджуваному банку частково використовуються заохочення за успіхи у роботі, які розглядаються у комплексі з дотриманням трудової дисципліни у вигляді оголошення подяки та нагородження почесною грамотою. Для аналізування згуртованості трудового колективу проведено тестування (Додаток Д). У дослідженні адаптовано тестову методику Е. Сішора для визначення соціально-психологічної сумісності трудових колективів. Тест містить 25 питань, що характеризують соціально-психологічні зв'язки у колективі та визначають його цілісно-орієнтаційну єдність (ЦОЄ). Аналіз відповідей визначається у балах, які надаються за кожну відповідь на питання. Загальна сума балів дає можливість охарактеризувати, який рівень ЦОЄ у колективі. Результат суми балів від 35 до 50 означає, що колектив професійно та психологічно згуртований та має високий рівень ЦОЄ; від 17 до 34 балів – колектив недостатньо згуртований та має середній рівень ЦОЄ; від 16 та менше балів – колектив не згуртований та має низький рівень ЦОЄ.

У Додатку Д1 відображено первинні дані результатів тестування. Представлені результати дозволяють стверджувати, що більшість з членів колективу, а саме – 27 (54 %) мають середній бал тестування у межах 17–34,

що означає середній рівень ЦОЄ та характеризує колектив як недостатньо згуртований; 15 (30 %) колективів мають середній бал тестування в межах менше ніж 16, що означає низький рівень ЦОЄ, а колектив є незгуртованим; лише 8 (16 %) респондентів отримали середній бал тестування в межах 35–50 балів, що означає високий рівень ЦОЄ та характеризує колектив як професійно та психологічно згуртований. Результати аналізу згуртованості колективу свідчить, що є проблема психологічної сумісності колективу, відсутність командної структури колективу, конфліктність, відсутність єдиної орієнтації на досягнення цілей АТ «МЕГАБАНК» [82].

Наступним кроком дослідження є аналізування комунікативної структури системи управління, яка характеризується взаємовідносинами між керівництвом і підлеглими, персоналом між собою та формується під впливом дій, особистості керівника та визначається професійними взаємовідносинами між членами колективу. Анкетування персоналу показало, що характерними є ієрархічні вертикальні централізовані комунікації. Для такого виду комунікацій характерним є те, що інформація у вигляді наказів, розпоряджень та доручень надходить від керівника до інших управлінських ланок, далі передається до працівників нижчої ланки – основного та допоміжного персоналу [81].

Дослідження показало слабкий зворотній зв'язок керівників з підлеглими, який у більшості випадків здійснюється у письмовій формі у вигляді звітів, пояснювальних записок та заяв. Слабко розвинені неформальні комунікації, майже не проводяться корпоративні свята та зустрічі, що їх налагоджують. За таких умов працівники втрачають інтерес до роботи та саморозвитку та стають безініціативними.

Для оцінки впливу стану соціально-трудоових та соціально-психологічних процесів на результат діяльності підприємства, використано метод багатофакторного кореляційного аналізу та сформовано модель. Модель визначає факторну залежність продуктивності праці від матеріальних та нематеріальних стимулюючих мотиваційних впливів.

Вихідні дані для дослідження представлено у Додатку Д. Базовим показником моделі, який характеризує ефективність діяльності персоналу, є продуктивність праці (Y – залежна змінна), яка визначається відношенням обсягів чистого валового доходу до чисельності персоналу. На основі вище викладеного для побудови моделі зроблено припущення, що на показник продуктивності праці персоналу впливають такі чинники:

– *середній розмір заробітної плати (X_1)*. Відповідно до результатів опитування, які показали, що основним чинником, що може покращити якість виконання робіт, працівники виділили рівень заробітної плати, нами припущено, що розмір заробітної плати впливає на продуктивність праці та забезпечує поліпшення її результатів;

– *позитивні мотиваційні стимули (X_2)*. Вибір даного фактору обумовлений результатами соціологічного дослідження, які показали, що працівники серед мотивуючих стимулів, що на їх думку можуть покращити результат роботи, обрали саме позитивні: подяки, визнання результатів праці керівництвом та колегами, дружні відносини у колективі, можливість просуватися кар'єрними сходами, що на нашу думку, має впливати на рівень задоволеності від праці та поліпшувати її результат;

– *антимотиваційні стимули (X_3)*. Вибір даного фактору обумовлений результатами соціологічного дослідження, яке показало, що використовуються негативні мотиваційні стимули, а саме: догани, матеріальне та моральне покарання, відсутність можливості працевлаштуватися на іншому підприємстві, що формують такі антимотиви, як страх втратити роботу, страх висловити власну точку зору, коли вона не співпадає з поглядами керівництва, що породжує безініціативність у роботі, небажання розвиватися та навчатися. Нами припущено, що вплив таких мотиваційних стимулів носить негативний характер на продуктивність праці, адже працівники – це не механізми, інструменти та засоби, а передусім люди з емоційними, моральними, психологічними характеристиками, які

впливають один на одного в процесі праці і на загальний результат;

- частка соціальних виплат у витратах на персонал (X_4);
- частка стимулюючих виплат у витратах на персонал (X_5).

Відповідно до результатів опитування, респонденти достатньо високо оцінили вплив матеріальних стимулюючих факторів, які не входять у склад основної заробітної плати. Працівники визначили, що соціальне забезпечення праці (поліпшення умов та безпеки праці, медичне забезпечення, харчування) та стимулюючі виплати (витрати на подарунки, проведення свят, екскурсії, тренінги) поліпшують соціально-психологічний клімат у колективі та сприяють ефективній праці. Тому припущено, що означені стимулюючі фактори позитивно впливають на продуктивність праці персоналу.

Побудова моделі здійснювалася з використанням значення показників, що отримані у результаті проведеного соціологічного дослідження та статистичного аналізу звітності досліджуваних підприємств. Розрахунки проводилися з використанням економетричного пакету програмного забезпечення EViews. Число спостережень $n = 50$. Візуальні припущення щодо наявності залежності між змінними підтверджені розрахунком парних коефіцієнтів кореляції (табл. 2.18). Кореляційна матриця свідчить, що парні коефіцієнти кореляції $|r| < 0,7$, що говорить про відсутність мультиколінеарності обраних факторів, тобто не спостерігається лінійна залежність факторів, що підтверджує значущість обраних параметрів моделі. Коефіцієнт множинної кореляції складає 0,7576, що свідчить про тісний зв'язок між результативним та факторними показниками.

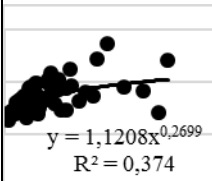
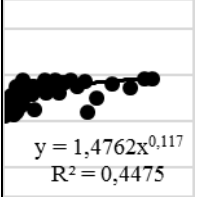
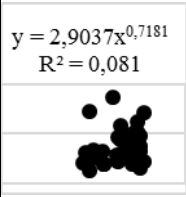
Оцінка залежності рівня продуктивності праці від визначених чинників дозволила побудувати рівняння множинної регресії:

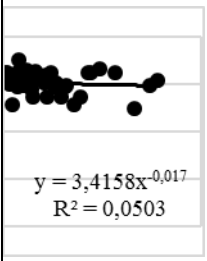
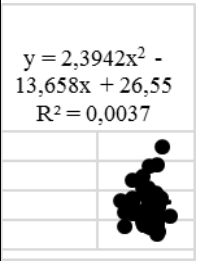
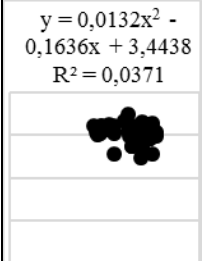
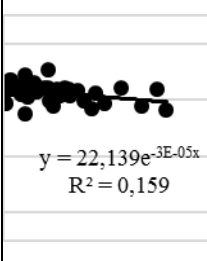
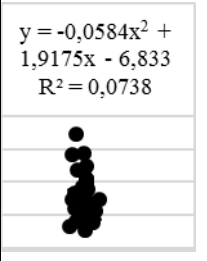
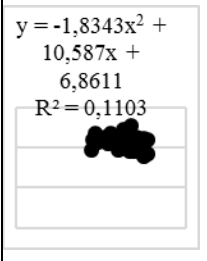
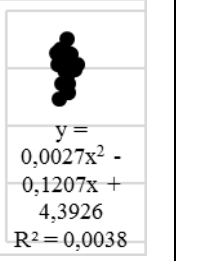
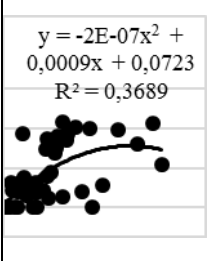
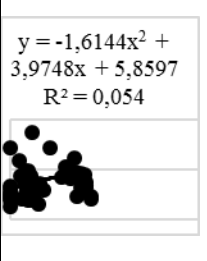
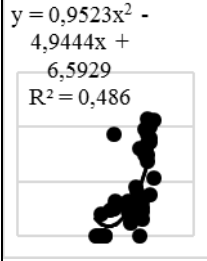
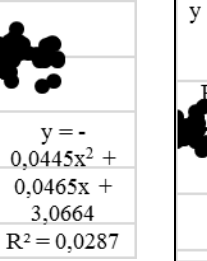
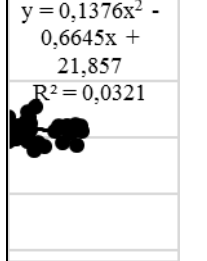
$$Y = 1321,15 + 130,61X_1 + 218,06X_2 - 791,30X_3 + 4,97X_4 + 489,72X_5 \quad (2.1)$$

Економічна інтерпретація багатофакторної кореляційної моделі свідчить про негативний вплив антимотиваційних стимулів на продуктивність праці персоналу.

Так, збільшення X_3 на одиницю призводить до зменшення Y в середньому на 791,3 од. виміру. Модель показує прямопропорційний вплив позитивних мотиваційних стимулів на результат праці. Так, збільшення X_2 на 1 одиницю призводить до збільшення продуктивності праці в середньому на 218,06 од. виміру. Також спостерігається позитивний вплив збільшення розмірів заробітної плати на продуктивність праці, збільшення X_1 призводить до збільшення продуктивності на 130,61 од. виміру. Також позитивно впливають на продуктивність праці збільшення соціальних та стимулюючих мотиваційних виплат. За збільшення X_4 продуктивність праці збільшується на 4,97 од. виміру; за збільшення X_5 – на 489,72 од. виміру. Водночас наявність оберненого зв'язку між негативними мотиваційними стимулами та продуктивністю праці підтвердили гіпотезу про важливість соціально-психологічних методів управління персоналом, що здійснюють позитивний вплив на результати праці людини в процесі трудової діяльності, поліпшують не лише соціально-психологічні параметри системи управління, а й впливають на економічний результат діяльності АТ «МЕГАБАНК» [82].

Таблиця 2.18 - Матриця парних коефіцієнтів кореляції моделі №1

-	Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅
Y	1,00	0,52	0,50	-0,22	0,26	0,56
X ₁		1,00	0,22	0,04	0,07	0,13
X ₂			1,00	-0,19	0,10	0,63

X_3	 $y = 3,4158x^{-0,017}$ $R^2 = 0,0503$	 $y = 2,3942x^2 - 13,658x + 26,55$ $R^2 = 0,0037$	 $y = 0,0132x^2 - 0,1636x + 3,4438$ $R^2 = 0,0371$	1,00	0,13	-0,15
X_4	 $y = 22,139e^{-3E-05x}$ $R^2 = 0,159$	 $y = -0,0584x^2 + 1,9175x - 6,833$ $R^2 = 0,0738$	 $y = -1,8343x^2 + 10,587x + 6,8611$ $R^2 = 0,1103$	 $y = 0,0027x^2 - 0,1207x + 4,3926$ $R^2 = 0,0038$	1,00	0,24
X_5	 $y = -2E-07x^2 + 0,0009x + 0,0723$ $R^2 = 0,3689$	 $y = -1,6144x^2 + 3,9748x + 5,8597$ $R^2 = 0,054$	 $y = 0,9523x^2 - 4,9444x + 6,5929$ $R^2 = 0,486$	 $y = -0,0445x^2 + 0,0465x + 3,0664$ $R^2 = 0,0287$	 $y = 0,1376x^2 - 0,6645x + 21,857$ $R^2 = 0,0321$	1,00

Джерело: власні дослідження.

Отже, дослідження соціально-трудових відносин, що характеризують роботу системи управління персоналом, в частині мотиваційного забезпечення, дало змогу визначити такі основні проблеми: середній рівень мотивації праці є не високим, що свідчить про інертність більшості працівників до роботи, небажання розвиватися, покращувати результати своєї праці; нерозкритий трудовий потенціал персоналу.

Дослідження соціально-психологічних параметрів АТ «МЕГАБАНК» показало, по-перше, що більшість трудових колективів мають середній та низький рівень згуртованості, що знижує результативність колективної праці; по-друге, персонал слабо долучається до управління банком; по-третє, суттєво розвинені вертикальні ієрархічні організаційні структури управління. Крім того, на продуктивність праці персоналу впливають не тільки економічні, а й соціально-психологічні фактори, де виділяються позитивні мотиваційні стимули до роботи, адже працівник – це передусім людина, тому важливими умовами для якісної роботи є гарний соціально-

психологічний клімат у колективі, дружні відносини з колегами та власна задоволеність від праці. Означені проблеми свідчать про гостру необхідність трансформування системи управління персоналом у бік гуманізації праці. Адже, на тлі економічної нестабільності, саме рефлексивні методи управління персоналом можуть дозволити вибудувати міцну систему взаємозв'язків персоналу і керівництва для досягнення стратегічних цілей розвитку, формування людиноцентричної моделі соціально-трудовак відносин.

Висновки до розділу 2

У другому розділі оцінено сучасний стан кадрового потенціалу, досліджено передумови формування системи рефлексивного управління персоналом; ідентифіковано мотиваційні стимули щодо підвищення продуктивності праці; визначено специфіку формування соціально-трудовак відносин на підприємствах та їх вплив на результат діяльності банку. Ключові напрацювання, що дозволяють оцінити науковий доробок, зведено до таких положень:

Аналіз параметрів соціально-трудовак відносини показав, що середній рівень впливу стимулів на мотивацію праці є невисоким (3,22 балів з 5) та свідчить про інертність більшості опитуваних працівників до роботи, небажання розвиватися, покращувати результати своєї праці. Дослідження складових позитивної та негативної мотивації показало, що основним демотиватором є страх втратити роботу та неможливість працевлаштуватися в іншому банку, серед позитивних респонденти виділили матеріальну винагороду та визнання результатів праці членами колективу та керівництвом.

Ефективність використання трудового потенціалу характеризується не лише економічними, а й соціально-психологічними показниками,

розрахунок яких свідчить про наявність проблем в існуючій системі управління персоналом АТ «МЕГАБАНК», зокрема: більшість керівників використовують адміністративні методи управління та є схильними до консерватизму; персонал слабо долучається до управління банком; розвинені вертикальні ієрархічні організаційні структури (дані анкетування). Для АТ «МЕГАБАНК» характерними є негативні показники соціально-трудова відносин, а саме: високій рівень виробничих конфліктів; плинність кадрів; низька мотивація персоналу (3,22 з можливих 5 балів). Основними мотиваційними стимулами підвищення продуктивності праці персоналу є підвищення заробітної плати та система соціально-психологічного стимулювання.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТА СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ПРОЦЕСІВ ЗА РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ

3.1 Організаційний розвиток банківської установи за рефлексивного управління персоналом як основа самоорганізації

Сучасний трудовий колектив – це не лише сукупність працюючих людей, які виконують покладені на них функції, а й складно координована соціально-організована система. Організаційний розвиток – це «довгострокова робота по підвищенню здатності установи оновлювати себе, вирішувати виникаючі проблеми і швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни» [14, с. 11]. За організаційного розвитку відбуваються зміни у структурному, технологічному та кадровому аспектах (рис. 3.1).

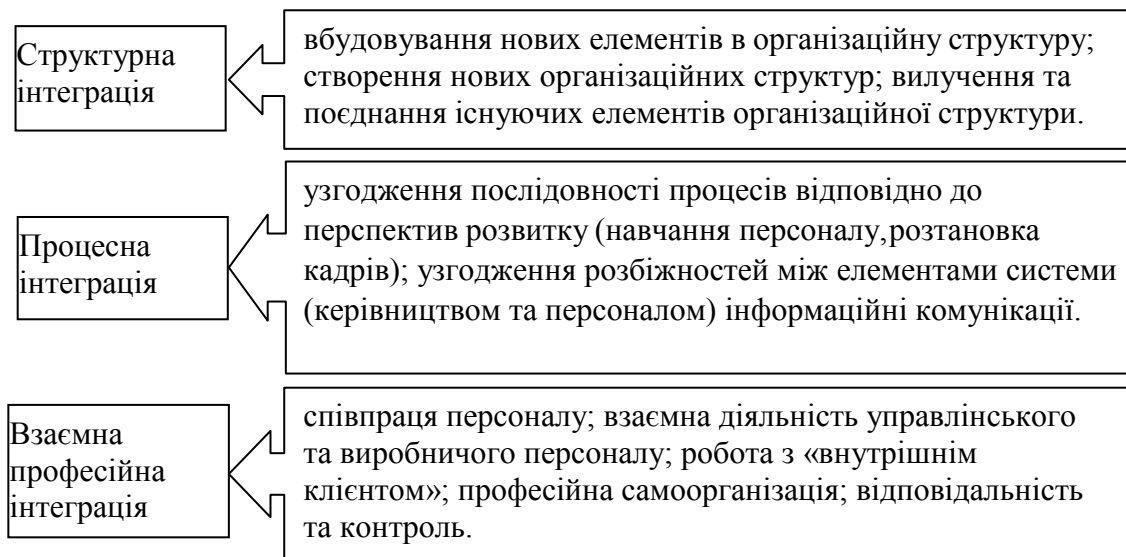


Рисунок 3.1 - Комунікаційна інтеграція організаційного розвитку банківської установи

Джерело: адаптовано [13, с. 308].

До змін, що характеризують організаційний розвиток у представлених аспектах, відносяться: зміни в структурі установи (організаційно-правова структура, власність, джерела фінансування); зміни у застосовуваних

технології (технологічні процеси, знаряддя праці, устаткування, матеріали); зміни у взаємній професійній інтеграції передбачають зміни в управлінських процесах і структурах (внутрішня організація, процеси прийняття рішень, інформаційні комунікації); зміни в організаційній культурі (стиль керівництва, цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви); зміни в кадровому забезпеченні (керівний і виробничий персонал, їх компетентність, відносини, поведження й ефективність у роботі). Основною метою організаційних змін є підвищення соціально-економічної ефективності роботи АТ «МЕГАБАНК».

Організаційний розвиток банківських установ, з урахуванням європейської інтеграції, має забезпечуватися гуманістичним напрямком організації системи управління персоналом [65, с. 106]. Проведене дослідження показало, що усі ініціативи, які фінансуються установами у цьому напрямі, розглядаються як такі, що мають пряме відношення до генерації прибутку, а низький рівень внутрішньої соціальної відповідальності значно звужує можливості залучення та закріплення в установі кваліфікованих працівників, формує тип емерджентної організаційної структури, побудованій на протиставленні і зіткненні економічних, соціально-психологічних інтересів працівника і роботодавця [53, с. 255]. Узгодження цих інтересів, на нашу думку, забезпечить формування системи рефлексивного управління персоналом. Така система формує ефективну організацію діяльності всіх учасників управлінського процесу, а колектив співробітників перетворюється в команду, яка працює на засадах самоорганізації, вищою мірою якої є добровільне бажання персоналу підвищувати якість роботи.

Рефлексивне управління використовує принципи створення ефективних професійних груп – команд на базі концепції когнітивності, яка визначається як здатність системи управління керувати розвитком процесів самоорганізації (професійного саморозвитку, самовдосконалення персоналу) трудового колективу для забезпечення ефективного використання кадрових

ресурсів установи. Слід зазначити, що самоорганізація – це потужний потенціал організаційного розвитку, який, проте, не завжди гарантує сприятливий результат [37, с. 106].

Для визначення стану самоорганізаційних процесів та в подальшому їх моніторингу, нами розроблено Карту рівня самоорганізації колективу (Додаток Ж). Карта має три поля: ліве, яке визначає рівень колективної самоорганізації в роботі, центральне, яке визначає рівень особистої самоорганізації, та праве, яке визначає рівень керівного впливу на роботу персоналу. У кожному полі представлені альтернативні позиції, які описують ознаки самоорганізаційних процесів в колективі. Більша кількість обраних позицій у певному полі дозволяє сформувавши перевагу в бік особистої, колективної самоорганізації, або в бік керівного впливу. Апробація визначення рівня самоорганізаційних процесів банківської установи за допомогою запропонованої карти проходила у колективі Хмельницького регіонального відділення АТ «МЕГАБАНК».

За допомогою карти рівня самоорганізації визначено, що більшість працівників обрали відповіді правого поля, яке визначає рівень керівного впливу на роботу персоналу – 42,2 %; 39,3 % респондентів обрали відповіді на позиції центрального поля, яке визначає рівень особистої самоорганізації; лише 18,5 % респондентів обрали позиції лівого поля, яке визначає рівень колективної самоорганізації в роботі (первинні данні представлено у Додатку К).

Отримані дані вказують на те, що процеси колективної самоорганізації у досліджуваному колективі проходять лише на рівні невеликих груп працівників за гендерними та віковими ознаками. Також спостерігається низький рівень особистої самоорганізації та досить високий показник керівного впливу, що підтверджує результати попередніх досліджень. Керівний вплив лише частково та на нетривалий час допомагає згуртувати колектив, саме тому запропонована зміна організаційної структури в горизонтальному напрямі забезпечує перетворення колективу в команду, де спостерігається розвиток самоорганізаційних процесів, заснованих на

професійних інтересах, синхронності у діях та злагодженого механізму збалансованої праці в рамках суворої орієнтації всіх його ланок і елементів (працівників) на досягнення кінцевих цілей. Регулярна піврічна оцінка стану самоорганізації дозволить визначити результати поступового організаційного розвитку підприємства та модернізації системи управління персоналом з використанням рефлексивних методів управління [82].

Персонал бажає змін, але більшість працюючих вважають, що ці зміни повинні запроваджуватися керівництвом. Саме тому, на нашу думку, доцільною є керована самоорганізація, тобто «зміна стану системи під свідомим контролем керівника, який при рефлексивному управлінні бере на себе роль лідера» [39, с. 24]. Керована самоорганізація розглядається як інтенція професійних дій працівників, що формується під рефлексивним впливом керівника. Керівник установи, який відповідає за розвиток взаємозв'язків між працівниками, володіє попереджуючою рефлексією, що забезпечує можливість або пригальмувати процеси самоорганізації через адміністративний вплив, або їх стимулювати через рефлексивний психологічний вплив. Рефлексивність виявляється, зокрема, в тому, що вся система в цілому разом з працівником, що уособлює в собі «весь колектив», може відображуватись у поведінці працівника, і характер цього відображення визначально впливає на функціонування системи управління. Працівник стає активним учасником такої зміни та прагне залучити до її реалізації більшу кількість колег, при цьому спостерігається мінімальний керівний вплив. У зв'язку з цим «секрет» сучасного керівника полягає в умінні створити додаткову мотивацію для якісної роботи працівників, спонукати їх до розуміння їх власної значимості для установи [24, с.63].

Варто розрізнити рефлексивне управління і маніпулювання (маніпулятивний вплив). При останньому, на відміну від рефлексивного управління, використовуються різні засоби та прийоми для введення працівника в оману через керівний психологічний примус (погрози, шантаж, фінансові маніпуляції, провокації) [55, с. 75]. Тоді як рефлексивне управління

спрямоване на осмислення власної ролі працівників та керівництва, єдиної системи, діяльність якої спрямована на реалізацію цілей підприємства, інструментом досягнення при цьому стає зворотній зв'язок між управлінськими рішеннями та якістю роботи персоналу, а персоніфікованою формою впливу на працівників є лідерство. Отже, рефлексивне управління – це неконфронтаційна взаємодія групових та індивідуальних суб'єктів в процесі трудової діяльності у соціосистемі банку [42, с. 63].

Існування системи централізованого управління, як показало попереднє дослідження, не суперечить організаційному розвитку керованої самоорганізації, адже за рефлексивного управління організаційна структура управління може зберігатися, або змінюватися лише частково, а методи повинні мати гуманістичний напрям та зберігати людську індивідуальність у праці. При використанні рефлексивних методів управління спостерігаються настільки тісні взаємозв'язки між керованою та керуючою системами, що керована система (персонал) впливає на рішення управляючого центру, створює зворотній зв'язок та систему стимулів та гальмування дій керівництва. При рефлексивному управлінні керівництво не примушує персонал досягати поставленої мети, а створює відповідні умови та впливає на систему цінностей працівника в процесі трудової діяльності та на сприйняття персоналом проблемного простору установи як власного проблемного простору [16, с. 32]. Такий вплив провокує персонал до активації власних дій та є рушійною силою підвищення продуктивності праці. Рефлексивне управління є інструментом, що розкриває потенціал самоорганізації [74, с.173].

Якщо за вертикальної структури переважають субординаційні (ієрархічні) зв'язки, то при горизонтальній – професійні зв'язки, орієнтовані на кінцевий результат, який забезпечується за рахунок активності всіх елементів системи. Вертикальні структури – тип організації, для якого характерна відносно низька норма управління і порівняно велика кількість рівнів ієрархії, а горизонтальні структури – тип організації, якій притаманні

порівняно висока норма управління і порівняно невелика кількість рівнів ієрархії [44, с. 211].

При формуванні ініціативної групи, у її склад слід підбирати найбільш активних працівників з високою професійною та психологічною сумісністю, з єдиним баченням проблем розвитку підприємства та способів їх вирішення. Тобто ініціативна група має стати групою однодумців керівника, сформованою за принципами професійної кооптації. Коли ініціативна група сформована, відбувається створення виробничо-професійної команди, або робочої групи, визначаються завдання, відповідальність, система ролевих професійних поєднань, делегування повноважень, можливість заміни працівниками один одного [4].

За горизонтальної структури управління важливим є підбирати персонал (членів робочої команди) в залежності від компетенції, вмінь, знань, особистих характеристик, які б доповнювали один одного та підсилювали результат спільної роботи. Створена на основі горизонтальної структури управління команда відрізняється від ієрархічного підпорядкування тим, що всі її учасники перебувають в одному просторі, в однакових умовах та у них є спільна мета. А керівник групи може обиратися колегіальним рішенням, тоді його управлінські впливи є соціально та психологічно прийнятними всіма членами групи.

Послідовність імплементації організаційних змін АТ «МЕГАБАНК» наведена на рис. 3.2. Запропонований організаційний розвиток складається з п'яти послідовних етапів. Перший та другий етапи передбачають визначення необхідності організаційних змін у системі управління персоналом, яка ґрунтується на аналізуванні стану існуючої системи та визначенні її основних проблем. Коло визначених проблем є базою для визначення обсягів та характеру організаційних змін системи. За характером такі зміни можуть бути часткові, коли структура не змінюється, а лише додаються нові функції, завдання її елементам; локальні, коли вводяться нові елементи у структуру, використовуються нові методи управління; радикальні, коли організаційна

структура повністю змінюється на нову.



Рисунок 3.2 - Етапи організаційного розвитку АТ «МЕГАБАНК» з позицій рефлексивного управління персоналом

Джерело: адаптовано за [57].

Система рефлексивного управління потребує її інституційного оформлення в АТ «МЕГАБАНК», зокрема визначення певного суб'єкта управління. Пропонується можливий варіант інституційного оформлення модернізації системи управління, який передбачає навчання керівного складу основам психології, де увагу слід приділити психології управління персоналом, ергономіці, психології праці, конфліктології, соціальній та економічній психології. Також доцільним було б створити соціально-

психологічну службу, яка виконувала б функції таких структурних одиниць, як: кадровий відділ, профспілковий комітет, соціальний відділ та юридичний відділ. Така структура забезпечує скорочення вертикальних рівнів управління та формує горизонтальну структуру. Соціально-психологічна служба може стати центром кадрової роботи, організації дозвілля, консультаційної допомоги, соціального втручання, та працювати як система соціального партнерства у колективі. Кадровий склад служби формується працівниками підприємства, що забезпечує відсутність відокремленості соціально-психологічної служби від професійної діяльності працівників, підвищення командної ідентичності під впливом підтримки всього колективу.

Виділено такі напрями роботи соціально-психологічної служби на підприємстві: 1) кадрова робота на підприємстві (прийняття, звільнення, розвиток персоналу; проведення соціологічних досліджень – вивчення адаптації працівників); 2) призначення і надання соціальної (матеріальної – грошової, натуральної) допомоги працівникам, які (або сім'ї яких) перебувають у важкій життєвій ситуації; надання соціально-психологічної (бесіди, профілактика та запобігання виробничим конфліктам); профілактика на підприємстві негативних соціальних явищ (алкоголізм, наркоманія, правопорушення, конфлікти тощо); 3) надання психологічної допомоги (моніторинг соціально-психологічних процесів і явищ у колективі, динаміки потреб, інтересів, мотивів працівників; соціально-педагогічна допомога працівникам «коуч-наставництво»); 4) надання юридичної консультативної допомоги та інформаційних послуг працівникам (ознайомлення зі змінами, тренінги, самоменеджмент, направлення на підвищення кваліфікації або перенавчання); 5) організація дозвілля працівників: мистецькі та технічні гуртки, клуби, туризм, спортивні змагання, проведення культурно-масових заходів, самодіяльність [58].

Узагальнюючи наведене, зазначимо, що організаційний розвиток АТ «МЕГАБАНК» за рефлексивного управління персоналом являє собою

складне явище, в якому поєднуються як організаційно-адміністративні, так і соціально-психологічні процеси. Зміцнити особистісні мотиваційні компоненти до праці, підвищити рівень самоорганізації в роботі та забезпечити внутрішню рівновагу системи управління персоналом допоможе організаційний розвиток установи, що передбачає формування горизонтальної структури управління через створення управлінських та професійно-виробничих команд.

Інформаційні професійні зв'язки в горизонтальному управлінні вибудовуються як посилення керівної ініціативної групи до трудового колективу, члени якої присутні у всіх підрозділах підприємства, що забезпечує зміцнення трудових комунікацій між ними (робота з внутрішнім клієнтом), вибудовує причинно-наслідкові зв'язки результатів діяльності кожного підрозділу на результат банку в цілому. У команді створюється груповий суб'єкт управління виробничими процесами, в якому рефлексивний вплив одного ініціативного учасника (формального, або не формального лідера) забезпечує активність інших з розширенням обсягів самостійності, саморозвитку кожного учасника команди. Ініціативною групою може стати соціально-психологічна служба АТ «МЕГАБАНК», а основним інструментом командної роботи є залучення всіх членів колективу до управління підприємством, формування ціннісних орієнтацій та мотивації персоналу в процесі трудової діяльності завдяки використанню рефлексивних методів управління.

3.2 Удосконалення процесів управління мотивацією персоналу шляхом використання рефлексивних методів

Регулювання процесів групової взаємодії у процесі праці тісно переплітається із соціально-психологічним станом людини як члена трудового колективу. Тому актуальним є формування органічної взаємодії як

зовнішніх, так й внутрішніх економічних та соціально-психологічних умов розвитку системи управління через розвиток системи стосунків «особистість – трудовий колектив». Виявлені проблемні аспекти системи управління персоналом АТ «МЕГАБАНК» дозволили визначити певні напрями удосконалення існуючої практики управління, які забезпечать соціально-психологічний (якісний) та економічний (кількісний) ефект від використання рефлексивних методів управління персоналом (рис. 3.3).

Результати соціологічного дослідження засвідчили, що незацікавленість і відчуженість від результатів праці дестабілізують трудовий колектив, формують у працівників апатію та інертність до роботи. Подолати такі негативні тенденції здатна зміна ціннісних орієнтацій та пріоритетів працівників, підвищення їх трудової мотивації за рахунок соціально-психологічного стимулювання, ефективний синтез професійних стосунків в межах окремого трудового колективу. Тому дослідження ефективності соціально-трудова процесів, що формуються під впливом рефлексивних методів управління, вимагало звуження вибірки до мікрогруп – колективів окремих філій або їх структурних підрозділів.

Використанню рефлексивних методів передують комплексний аналіз існуючої системи управління персоналом АТ «МЕГАБАНК», який дозволяє визначити проблеми та сформувавши пакет рефлексивних методів управління, що здатні поліпшити соціально-психологічні та економічні параметри системи. Розроблено схему формування системи рефлексивного управління, застосування якої дозволяє не лише виявити проблеми управління персоналом та, за допомогою використання рефлексивних методів, подолати їх, а й виявити резерви покращення ефективності використання персоналу, що забезпечує досягнення цілей установи (рис. 3.4). Відтак, кожній стадії формування відповідають певні процеси, що забезпечують перехід до наступної. Слід зазначити, що перша стадія передбачає аналіз системи управління, який дозволяє визначити, чи існує в установі проблема, яка має негативний вплив на результати діяльності системи.

Соціально-психологічний ефект досягається у найближчій перспективі і відображається у покращенні показників соціально-трудових процесів на підприємстві. Економічний ефект очікується у стратегічній перспективі та має пролонговану дію, тобто його стає видно з часом. Проявляється він підвищенням рівня продуктивності праці, випереджаючим темпом приросту продуктивності, порівняно з темпами приросту заробітної плати, формуванням висококваліфікованого кадрового потенціалу та розвитком самоорганізації соціально-трудових процесів.



Рисунок 3.3 - Ефективність застосування рефлексивних методів управління персоналом

Джерело: розроблено на основі [18; 35].

Завдяки цьому на другій стадії відбувається фіксація стану системи, що має наступний алгоритм подальшого формування: якщо проблему виявлено - відбувається перехід на наступну, третю стадію; якщо проблему не виявлено - відбувається перехід одразу на п'яту стадію, на якій відбувається продовження діяльності системи у заданому раніше напрямі, тобто система

не потребує змін. За виявленої проблеми система переходить до третьої стадії формування рефлексивного управління, де відбувається проектування подолання означених проблем. На четвертій стадії відбувається реалізація запланованих заходів, використання рефлексивних методів, що дозволяють поліпшити стан системи.

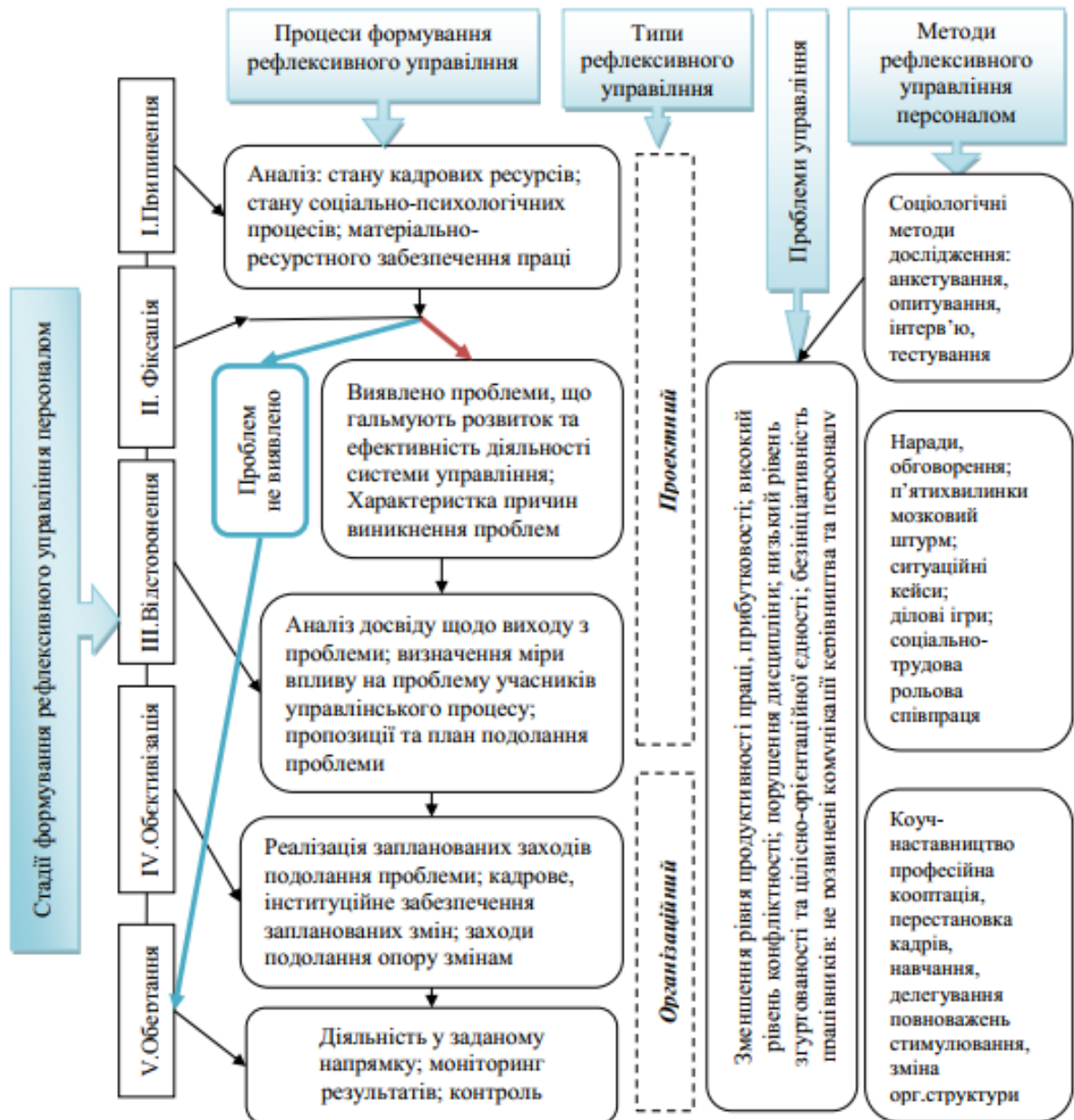


Рисунок 3.4 - Організаційно-адаптивний механізм формування рефлексивного управління персоналом АТ «МЕГАБАНК»

Система управління зазнає змін та починає діяльність у новому організаційному напрямку, тобто переходить до п'ятої стадії, депроводиться аналіз результативних змін. За запропонованою схемою проведено дослідження стану системи управління персоналом, яке показало, що у колективі АТ «МЕГАБАНК» спостерігається низький рівень ціннісно-орієнтованої єдності, тобто колектив є незгуртованим, та має психологічно-професійну несумісність членів колективу. Опитувані зазначили, що вагомим мотиваційним чинником є заробітна плата та відсутність альтернативного працевлаштування у їх населеному пункті. Як показали попередні дослідження, ознаки такого мислення, поведінки та відповідного ставлення до праці є характерним для більшості працівників. Враховуючи результати дослідження, запропоновано використання наступних методів рефлексивного управління персоналом.

Метод динамічної рефлексивної взаємодії, а саме – проведено кадрову ротацию: до колективу одного з відділень переведено двох членів з іншої регіональної філії банку, місце яких зайняли працівники, які раніше працювали на нижчій посаді, для забезпечення професійної та психологічної сумісності колективу. При цьому, працівники були близькі за віком, мали схожі особисті та професійні інтереси.

Інтуїтивно-рефлексивний метод управління, а саме – змінено керівника структурного підрозділу. Ним став працівник, який був неформальним лідером групи (за результатами базового дослідження). Ця зміна мала на меті налагодження ефективної комунікації між працівниками та керівництвом; колишнього керівника переведено на вищу посаду.

Метод інформаційно-психологічного впливу, який полягає у тому, що саме новопризначений керівник підрозділу довів до відома працівників зміст нових інструкцій та озвучив обов'язки. Оскільки нова інформація сприймалась у сфері довіри до керівника групи, вона була одногосно схвалена колективом.

Для визначення змін характеристик системи управління персоналом проведено повторний аналіз проблемних групових соціометричних

індикаторів ціннісно-організаційна єдність (ЦОЄ) та психологічна сумісність, за методикою, представленою у пункті 1.2 дослідження. Зазначимо, що показник ЦОЄ – це індикатор психологічної сумісності членів колективу, він є об'єднуючим для проміжних індексів, які характеризують досліджуване явище, а саме: інтегративність групи, що визначається як здатність до активної співпраці з керівництвом (*Ік*) або колективної співпраці (*Ік*); взаємність, що характеризується як здатність колективу активно працювати у команді, бути взаємозамінними та мати стосунки довіри у колективі (*В*); експансивність, здатність бути зацікавленими в результатах роботи (*Е*). Результати представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Показники групових індексів працівників АТ «МЕГАБАНК»

Показник	Базовий	Звітний	Відношення звітних до базових (+/-)
Індекс інтегративності (Іг/Ік)	0,13/0,87	0,75/0,25	0,62/-0,62
Індекс експансивності (Е)	0,51	0,71	0,20
Індекс взаємності (В)	0,30	0,45	0,15
ЦОЄ	0,45	0,54	0,09

Відтак, після проведення рекомендованих рефлексивних заходів спостерігається підвищення рівня ЦОЄ на 0,09 та збільшення індексу групової експансивності на 0,20 п. Це означає, що члени колективу стали більш зацікавленими в результатах власної роботи та взаємної співпраці, більш активними у прийнятті рішень. Цілком ідентичною є ситуація з індексом взаємності – збільшення на 0,15 п. свідчить про підвищення рівня взаємодовіри у колективі.

Змінився й індекс інтегративності групи: якщо у базовому дослідженні працівники інтегрувалися на співпрацю з керівництвом за рахунок виконання розпоряджень, то після застосування рефлексивних методів управління вектор інтеграції змінився у бік колективної співпраці. Звідси випливає: на основі активізації взаємодії на діловому та емоційно-психологічному рівні кардинально зріс вплив працівників один на одного і на робочий процес.

Внаслідок поступової адаптації переведених працівників у нових підрозділах підвищився індекс згуртованості групи – працівники виявляли бажання поділитися власним досвідом та отримати новий досвід від новоприйнятих членів колективу.

Новопризначений керівник підрозділу, не маючи спеціальної управлінської підготовки, але як неформальний лідер групи, створив таке організаційне середовище, яке не допустило домінування індивідуального статусу над думкою та інтересами членів колективу. Універсальним принципом для всіх членів колективу стало усвідомлене почуття «ми», як основи формування команди. Проведений на основі тестування соціально-психологічний аналіз групи допоміг визначити риси, які створюють професійну спільноту і дають змогу працюючому в АТ «МЕГАБАНК» ідентифікувати себе з командою.

Позитивних змін у трудовому колективі АТ «МЕГАБАНК» досягнуто завдяки правильному вибору керівником установи норм поведінки, колективної відповідальності за вирішення поставлених завдань, що явно сприяло створенню згуртованої групи – команди, та забезпечило явний соціально-психологічний ефект. Керівництво використало методи рефлексивного управління персоналом у відношенні до організаційного розвитку банку. Ставши на шлях набору універсальних, сумісних за психологічними характеристиками і більш кваліфікованих працівників, підтвердивши наше припущення, що злагодженості дій і ефективних робочих стосунків у колективі можна досягнути за умови розподілу завдань і повноважень кожного працівника у відповідності з відведеною йому професійною та соціально-психологічною роллю і через систематичний обмін видами діяльності та зв'язків, що є характерним для рефлексивного управління [59].

Наступний метод рефлексивного управління, а саме – метод критичної рефлексії, що має на меті подолати виробничі конфлікти у колективі, та метод рефлексивної професійної кооперації. Для об'єктивізації отриманих соціометричних результатів та для визначення причин виникнення

конфліктів нами здійснено контент-аналіз, а саме – розгляд протоколів зборів трудового колективу за період 2018–2020 рр. Збори проводились за підсумками роботи за кожні півроку, а протоколи було розглянуто як повідомлення. Аналіз протоколів засвідчив, що два працівники пенсійного віку створювали у групі конфліктні ситуації, не розуміли і не сприймали нових працівників та заважали вибудовувати ефективні професійні комунікації як у групі, так й з керівництвом.

У дослідженні запропоновано використати розроблені професійно-психологічні профілі та провести моніторинг відповідності всіх працівників колективу. Приклад розробленого професійно-психологічного профілю працівників, або виконавців певних робіт, представлений на рис. 3.5.

Професійно-психологічний профіль водія молоковоза					
Фільтри профілю	Характеристики фільтрів				
1. Вік працівника (роки)	14–18	19–25	25–45	45–65	Немає обмежень
2. Стать працівника	Чоловіки		Жінки		Немає обмежень
3. Рівень освіти та професійної підготовки	Вища освіта (магістерський рівень)	Вища освіта (бакалаврський рівень)	фахова передвища	професійно-технічна	загально-середня
4. Досвід роботи	Понад 10 років	5–10 років	3–5 років	1–3 роки	Немає обмежень
5. Особисті якості	Пильність	Активність	Дисциплінованість		Уважність

Професійно-психологічний профіль головного бухгалтера					
Фільтри профілю	Характеристики фільтрів				
1. Вік працівника (роки)	14–18	19–25	25–45	45–65	Немає обмежень
2. Стать працівника	Чоловіки		Жінки		Немає обмежень
3. Рівень освіти та професійної підготовки	Вища освіта (магістерський рівень)	Вища освіта (бакалаврський рівень)	фахова передвища	професійно-технічна	загально-середня
4. Досвід роботи	Понад 10 років	5–10 років	3–5 років	1–3 роки	Немає обмежень
5. Особисті якості	Чесність	Уважність	Врівноваженість	Старанність	

Рисунок 3.5 - Професійно-психологічний профіль працівників професійної та виконавчої команди АТ «МЕГАБАНК»

Запропоновані професійно-психологічні профілі дозволяють швидше сформуванню виконавчу, або професійну команду працівників з необхідними для ефективної роботи соціально-психологічними та професійними характеристиками – певними фільтрами, вимогами, що забезпечують

відповідність працівника займаній посаді, або специфіці виконуваної роботи (у профілі виділені сірим кольором). Означені проблемні працівники не відповідали вимогам профілю та були звільнені. На їх місце прийнято працівників, що відповідали вимогам профілю. Новоприйняті працівники, завдяки повному співпадінню з іншими членами колективу за віком та інтересами, своїй універсальній підготовці, легко адаптувалися у колективі. Їх швидка адаптація та відповідність груповим інтересам мали підтвердження і знайшли схвалення у виступах їх колег на зборах трудового колективу.

Запропоновані нами рефлексивні методи дали можливість визначити соціально-психологічний ефект, що проявляється в покращенні соціально-психологічних показників діяльності трудового колективу, який у подальшому впливає на формування економічного ефекту, а саме – підвищує результативність праці персоналу (продуктивність праці) [55, с. 76].

Розглянемо формування економічного ефекту від запропонованих рефлексивних методів управління персоналом на прикладі їх застосування у Хмельницькому центральному регіональному відділенні АТ «МЕГАБАНК». Нами виявлено низький рівень мотивації персоналу до праці, що визначається такими мотиваційними компонентами, як: незадоволення від змісту виконуваних робіт, низька суспільна корисність праці та небажання підвищувати кваліфікацію.

Для подолання визначеної проблеми колективу запропоновано використання методу рефлексивної підтримки – «коуч-наставництво». Суть методу полягає у тому, що у кожному підрозділі визначається працівник, який має найвищу майстерність у справі. Такий працівник може бути рядовим співробітником і не обов'язково займати керівну, або лідерську позицію, але обов'язково мати високі компетенції у виконанні обов'язків і робіт [61, с. 74]. Такий працівник стає коуч-наставником для інших працівників структурного підрозділу та власним прикладом (ставленням до роботи, якістю її виконання) стає «вчителем» для інших працюючих. Таким чином встановлюється недирективний зв'язок та здійснюється неформальний

вплив на роботу членів колективу. Такий метод зачіпає психологію працівників з різних боків: один працівник буде намагатися навчитися у коуча, другий прагнучим бути кращим за коуча, третій – здобуде професійну підтримку та позбудеться невпевненості у собі, інший – забажає також бути наставником для інших, адже вважає себе кращим спеціалістом. Метод «коуч-наставництва» зрушить мотиваційні цінності та спровокує людину до професійної дії без фактичного втручання керівництва на основі професійної самоорганізації.

Після застосування запропонованого методу, проведено повторне опитування, що дало можливість визначити ієрархію мотивів, які найбільше впливають на якість власної роботи персоналу АТ «МЕГАБАНК», з ранжуванням за фокус-групами відповідно до кваліфікаційних ознак. Значення отриманих та попередніх відповідей представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Значення мотиваційних компонентів трудової діяльності працівників АТ «МЕГАБАНК»

Мотиви, які містяться в діяльності	Висококваліфіковані працівники		Кваліфіковані працівники		Низькокваліфіковані працівники	
	базові показники	звітні показники	базові показники	звітні показники	базові показники	звітні показники
Суспільна корисність праці	3,98	4,09	3,91	3,99	3,85	3,91
Інтерес до роботи	4,36	4,65	4,26	4,35	3,12	4,10
Зміст виконуваної роботи	4,13	4,35	4,02	4,08	3,97	4,03
Наявність елементів новизни в роботі	3,25	3,45	3,20	3,35	1,06	1,12
Бажання підвищувати кваліфікацію	4,35	4,43	4,18	4,37	1,08	4,14
Задоволення від змісту виконуваної роботи	2,96	3,03	2,87	2,91	1,65	2,54

Джерело: власні дослідження.

Дані табл. 3.3. свідчать про те, що у категоріях кваліфікованих та низькокваліфікованих працівників змінилася ієрархія мотиваційних компонентів. Так, на першому місці у категорії кваліфікованих працівників був мотив – інтерес до роботи, який змінився на бажання підвищити кваліфікацію, що підтверджує формування бажання саморозвитку. У

низькокваліфікованих працівників головний мотив – зміст виконуваної роботи, також змінився на бажання підвищити кваліфікацію, отже, також зріс інтерес до роботи.

Зміни рівня мотивації, які виникли внаслідок застосування методу рефлексивної підтримки «коуч-наставництва» у процесі управління персоналом у АТ «МЕГАБАНК», представлені у табл. 3.4. У результаті здійснення запропонованих заходів щодо покращення мотиваційного клімату відмічено підвищення рівня мотивації праці на 0,80 п.

Таблиця 3.4 - Рівень мотивації праці АТ «МЕГАБАНК»

Категорії працівників	Чисельність працівників (осіб)	Рівень мотивації (бали)		Відношення звітних до базових показників (+/-)
		базові показники	звітні показники	
Висококваліфіковані	12	3,02	3,86	0,84
Кваліфіковані	24	2,79	3,58	0,79
Низькокваліфіковані працівники основної діяльності	75	1,79	2,56	0,77
Низькокваліфіковані працівники допоміжної діяльності	16	1,48	2,37	0,89
Низькокваліфіковані працівники обслуговуючої діяльності	8	1,93	2,61	0,68
Всього	135	2,20	3,00	0, 80

Джерело: власні дослідження.

З урахуванням того, що в АТ «МЕГАБАНК» рівень заробітної плати був незмінним протягом досліджуваного періоду, можна стверджувати, що застосування запропонованого заходу нематеріального стимулювання привело до зростання продуктивності праці (табл. 3.5). Апробація запропонованої методики була проведена на АТ «МЕГАБАНК». Дані попереднього дослідження свідчать про тенденцію підвищення рівня продуктивності в 2020 р. порівняно з 2019 р., за умови, що чисельність персоналу була незмінною. Підвищення трудової мотивації, або соціально-психологічний ефект, формує економічний ефект, який виражається у підвищенні результативності діяльності персоналу та установи в цілому.

На нашу думку, важливим є дослідження впливу мотивації праці на

продуктивність праці. Такий вплив можна визначити за допомогою методу кореляційного аналізу, відповідно запропонованого методу комплексної оцінки стану системи управління персоналом підприємства.

Таблиця 3.5 - Показники продуктивності праці АТ «МЕГАБАНК»

Показник	Рік			Відношення 2020 р. до 2019 р. (+/-)
	2018	2019	2020	
Обсяг наданих послуг, тис. грн	56000,0	57000,3	69866,0	12865,0
Середня чисельність персоналу, осіб	130	135	135	-
Продуктивність праці, тис.грн/особу	430,8	422,2	517,5	95,3
Темп зміни валового обсягу реалізації, %	x	101,9	122,6	20,7
Темпи зміни продуктивності праці, %	x	98,0	122,6	24,6
Коефіцієнт випередження	x	0,96	1,00	0,04

Джерело: власні дослідження.

Дослідження впливу трудової мотивації на продуктивність праці передбачає виявлення логічного зв'язку факторів між собою та з продуктивністю праці. При цьому найбільшого рівня продуктивності праці можна досягнути в тому випадку, коли в структурі мотивації працівника провідне місце займають мотиви, які містяться в самій трудовій діяльності, при одночасному використанні позитивних стимулів та виключенні, за можливості, негативних стимулів (рис. 3.6).

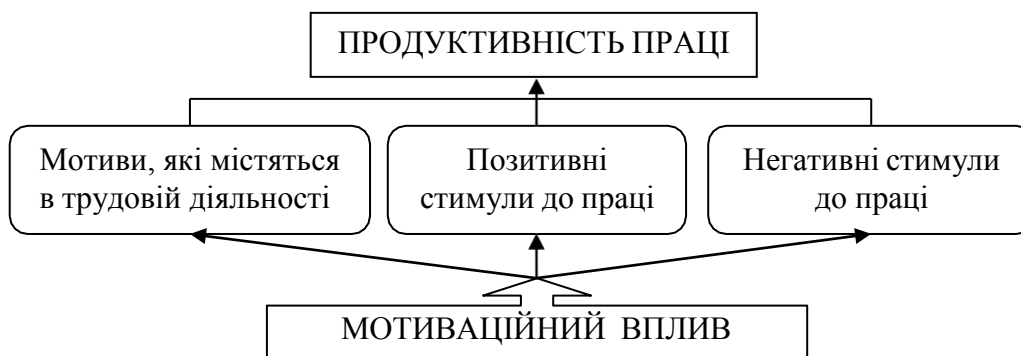


Рисунок 3.6 - Формально-логічна модель впливу мотивації працівника її продуктивність

У дослідженні охоплено період 2018–2020 рр. Показники позитивних та негативних стимулів представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 - Динаміка показників мотивації праці АТ «МЕГАБАНК»

Показник	Рівень (бали)		Відношення звітних до базових показників (+/-)
	Базові показники	Звітні показники	
Загальний рівень стимулювання праці	2,20	3,00	0,80
Рівень позитивних стимулів до праці	2,17	3,79	1,56
Рівень негативних стимулів до праці	2,23	2,23	0,00

Джерело: власні дослідження.

Із даних табл. 3.6. стає зрозумілим, що середнє значення середньогрупового рівня стимулювання праці за всіма підрозділами підприємства у 2018 р., порівняно з 2017 р., збільшився на 0,8 балів. Так, у 2018 р. у зв'язку з проведенням запропонованих заходів, середні значення загальногрупових оцінок позитивних стимулів значно зросли порівняно з 2017 р., в якому спостерігається перевага негативних мотиваційних стимулів.

Результати попередніх досліджень показали факторну залежність між позитивними нематеріальними стимулами і продуктивністю праці. Розглянемо результат впливу запроваджених рефлексивних заходів стимулювання трудової активності працівників досліджуваного підприємства та рівнем продуктивності праці, де: y – (результативна оцінка) – рівень продуктивності праці персоналу підприємства; x_1 – загальногрупова оцінка матеріальних мотивів, які містяться в трудовій діяльності; x_2 – загальногрупова оцінка позитивних не матеріальних стимулів; x_3 – загальногрупова оцінка негативних нематеріальних стимулів.

Для досягнення більшої адекватності між фактичними та розрахунковими показниками розрахунки проведено за гіпотезою лінійної залежності між факторами у вигляді рівняння:

$$y = 1033,2 x_1 + 797,38 x_2 - 467,91 x_3 - 1468,1 \quad (3.1)$$

Коефіцієнт детермінації $R^2=0,9649$, тобто 96,49 % варіації продуктивності обумовлено включеними в модель факторами. Матриця

кореляцій отримана в результаті розрахунку на ЕОМ за допомогою таблиць Excel (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Матриця кореляції між продуктивністю праці та факторами, що визначають мотивацію праці у АТ «МЕГАБАНК»

	x1	x2	x3	y
x1	1			
x2	0,872247	1		
x3	-0,14483	0,138821	1	
y	0,894893	0,786252	-0,59997	1

Джерело: власні дослідження.

Аналіз матриці кореляцій дозволив виявити, що для усіх виділених факторів спостерігається порівняно тісна кореляція. Встановлено наступну залежність – на величину продуктивності праці більшою мірою впливають матеріальні та позитивні нематеріальні стимули, що є обґрунтованим, оскільки в структурі загальногрупової оцінки присутні такі стимули, як «визнання керівником результатів праці», «відповідність зарплати затраченим трудовим зусиллям». Також у банку спостерігається вплив негативних нематеріальних стимулів, які, порівняно з позитивними, чинять обернений вплив на результат праці.

Узагальнені характеристики результатів впровадження методів рефлексивного управління персоналом АТ «МЕГАБАНК» представлено у табл. 3.8. Відповідний метод рефлексивного управління має використовуватись для подолання проблеми управління та забезпечуватись певним інструментом його реалізації.

Запропоновані та апробовані методи рефлексивного управління персоналом сприяли підвищенню показників соціально-психологічної та економічної ефективності діяльності персоналу. Фінансування впровадження в систему управління персоналом рефлексивних методів пропонується здійснювати у межах фонду стимулюючих виплат банку.

Таблиця 3.8 - Методи рефлексивного управління персоналом банківської установи

Метод	Ключова проблема	Область застосування	Інструменти реалізації
Організаційно-стабілізуючий	відсутність зацікавленості працівників у праці	організаційна структура та корпоративна культура	командна структура управління, участь персоналу в управлінні, колективні заходи, корпоративні свята
Рефлексивно-діалоговий	відсутність ефективних трудових комунікацій	планування та організація праці (трудова комунікація)	обговорення, дискусійні наради, збори, «п'ятихвилинки», мозковий штурм
Динамічної рефлексивної взаємодії*	професійна та психологічна несумісність персоналу	трудова колективна мотивація; професійний підбір кадрів	матеріальне та соціально-психологічне стимулювання; професійна ротація кадрів
Інформаційно-рефлексивний*	низький рівень мотивації до професійного саморозвитку	внутрішньо- особиста мотивація та трудова комунікація	індивідуальні бесіди, пропаганда, консультування, психологічний договір, скриньки довіри, кадрове ядро
Інтуїтивно рефлексивний*	безініціативність персоналу, відсутність самоідентифікації	особистісний потенціал, професійний розвиток	тестування, анкетування, співбесіди, конкурси майстерності, навчання та підвищення кваліфікації
Рефлексивної підтримки**	важка трудова адаптація та професійна взаємодія	кар'єрне зростання та професійний розвиток	індивідуальні бесіди, поділ досвідом, «коучинг»-наставництво
Критичної рефлексії***	порушення трудової дисципліни (конфліктність)	психологічний клімат трудового колективу	професійно-психологічні профілі, ігрове моделювання, тренінги, «ситуаційні кейси», обговорення, ротація за психологічною сумісністю

Враховуючи незначні витрати на означені методи та їх позитивний вплив на результативні показники діяльності, пропонуємо запровадити їх у комплексі з системою матеріального стимулювання, що значно підвищить результативність діяльності персоналу.

Дослідження показало, що рефлексивні методи управління персоналом дозволяють покращити соціально-психологічні характеристики трудового колективу АТ «МЕГАБАНК». Використання рефлексивних методів управління персоналом дає також економічний ефект, що підтверджується

аналізом якісних змін економічних параметрів системи управління персоналом. Наведені результати повторних соціометричних вимірів та приклади вдалого застосування рефлексивних методів управління персоналом підтверджують тезу про те, що зміна колективної трудової поведінки працівників, їх налаштованість на високий кінцевий результат діяльності установи, умілі структурні перестановки персоналу сприяють формуванню нової моделі поведінки та взаємостосунків у колективі, формуючи командне співробітництво. Використання психологічних рефлексивних методів сприяє поступовому переходу від примусу виконання розпоряджень керівництва, до засвоєного самообов'язку, самозацікавленості працівників та колективної самоорганізації, що породжується інтересами саме професійної спрямованості та ідейності.

3.3 Оптимізаційна модель соціально-економічного стимулювання трудової діяльності за рефлексивного управління АТ «МЕГАБАНК»

На кінцеві результати господарської діяльності АТ «МЕГАБАНК» суттєво впливає високопродуктивна праця персоналу, яка залежить від багатьох матеріальних та нематеріальних факторів її стимулювання. Слід зазначити, що економічний та соціально-психологічний ефект існуючого матеріального стимулювання є переважно незначним, у зв'язку з невисоким рівнем заробітної плати, темпом її зміни, нечастими додатковими стимулюючими виплатами та невеликою кількістю працівників, які їх отримували. Тому, на нашу думку, будувати систему мотиваційних впливів потрібно на основі комплексного поєднання матеріальних та нематеріальних (соціально-психологічних) стимулів. Вміле поєднання означених мотивуючих чинників сприятиме підвищенню трудової активності працівників та забезпечить покращення результативності праці.

Соціальне стимулювання передбачає: безкоштовне (пільгове) харчування працівників в особливо напружені робочі періоди; транспортні перевезення працівників, які проживають у віддалених місцях та не мають власного транспорту; надання безвідсоткових грошових та натуральних позик працівникам, які мають позитивні результати в роботі; оплата лікування, навчання, комунальних послуг для працівників, які відзначилися високими результатами діяльності або мають великий стаж роботи. До психологічного стимулювання відносяться: визнання результатів праці керівництвом, повага колег, дружні стосунки у колективі, можливість кар'єрного зростання, сприятливий моральний та психологічний клімат у колективі [82].

Як механізм комплексного поєднання матеріального та нематеріального мотиваційного стимулювання праці запропоновано соціально-економічну модель програми стимулювання праці у вигляді «пакета» соціально-економічних заходів стимулюючого характеру для працівників АТ «МЕГАБАНК» різних кваліфікацій. Запропонована програма стимулювання праці може розглядатися як метод рефлексивного управління, що формує позитивний гештальт керівника установи. Характерною особливістю рефлексивного управління є те, що керівник, у межах загальносупільних демократичних процесів, переміщується із стосунків вертикального панування над колективом – «керівник – колектив підлеглих», у стосунки горизонтальні – «керівник у команді», в положення «разом з колективом» [53, с. 95]. Рефлексивна природа даного методу проявляється в тому, що керівник установи є не лише суб'єктом реалізації представленого соціально-економічного стимулюючого заходу, а й членом трудового колективу, він є об'єктом власного управлінського рішення, в результаті чого формується позитивний гештальт керівника та працівника як рівноправних членів команди.

«Пакет» соціально-економічних заходів стимулюючого характеру формується на основі поєднання різних видів стимулів, що, на думку працівників, є більш вагомими мотиваторами до якісної праці [62, с. 67].

Працівникам пропонується перелік мотиваційних впливів соціально-економічного характеру, реалізація яких пов'язана із затратою додаткових грошових засобів.

Відомо, що економічна сутність зростання ефективності праці полягає у вивільненні додаткових грошових засобів та за рахунок зниження умовно-постійних витрат на одиницю продукції [62, с. 69]. Величина ефекту (в грошовому виразі) від підвищення ефективності професійної діяльності використовується на преміювання працівників у вигляді «пакету» соціально-економічної програми. При цьому, базова величина вартості «пакету» для того чи іншого працівника визначається на основі наступних характеристик робочих функцій та професій: рівня посади в структурній ієрархії підприємства; результативності професійної діяльності працівника.

Із мотиваційних заходів, що пропонуються в рамках соціально-економічного «пакету», сформовано оптимальний перелік послуг, диференційований для працівників різних категорій та рівнів кваліфікації на основі обліку індивідуальної структури мотиваційного комплексу, та диференційовані суми, які виділяються кожній категорії працівників.

Модель стимулюючого соціально-економічного «пакету» передбачає встановлення певного ліміту грошових засобів, які відпускаються на реалізацію заходу стимулюючого характеру – Z ; множину мотиваційних компонентів, які можуть бути використані для досягнення заданої мети, а саме – стимулювання продуктивності праці – S , де кожен мотиваційний компонент s_i має затрати, які виникають у зв'язку з його застосуванням – z_i . Тоді досягнення поставленої мети можливе шляхом використання деякої кількості різних мотиваційних компонентів (s_i) таким чином, щоб вплив на домінуючі елементи професійної діяльності працівника був максимальним. Значимість кожного з цих засобів для працівника, яка відображає силу його індивідуальних переваг відносно використання даного засобу, може бути оцінена множинністю відповідних бальних оцінок W , які визначаються на основі процедури ранжування відповідей опитування працівників:

$$W = \{w_1, w_2, \dots, w_n\}, \quad (3.2)$$

де w_i – елемент множинності W (бальна оцінка значимості i -того засобу для працівника).

Вибір мотиваційних засобів «пакету» зводиться до досягнення максимуму сумарних переваг W працівників відносно використання мотиваційних засобів з множини S . Виходячи з наведеного, побудовано економіко-математичну модель, яка дозволяє сформувавши оптимальний пакет заходів мотивації персоналу.

Маємо сукупність працівників m (j – індекс працівника, $j=1, m$) та сукупність заходів мотивації s_i ($i=1, n$), а також ліміт коштів, які можна витратити на мотиваційні заходи – Z . Ліміт встановлено на рівні 15,0 % від суми середньої заробітної плати (ця сума здатна подолати «порог чутливості» до матеріального стимулу). При цьому, слід дотримуватися умови, що на окремого працівника j може бути витрачено не більше, як z_j . Застосування мотиваційних заходів має забезпечити зростання продуктивності праці до визначеного рівня S . Означений показник встановлюється не меншим, ніж показник продуктивності праці за минулий (базовий) період. З позиції працівників, прихильність до того чи іншого мотиваційного заходу вимірюється показником переваги w_i і оцінюється в балах, сумарна бальна оцінка яких максимізується.

Згідно з метою дослідження сформовано такі задачі для моделі: формування заходів стимулюючого характеру для працівників різних категорій, що мають складати соціально-економічний «пакет»; формування оптимального набору мотиваційних впливів на працівників для досягнення заданої величини результату діяльності працівників (продуктивності праці) за мінімуму затрат. Задача моделі зводиться до досягнення максимуму сумарних переваг індивіда відносно використання засобів з множинності S (що відповідає обліку домінуючих елементів мотиваційного комплексу професійної діяльності працівника):

$$W(S) \rightarrow \max \quad (3.3)$$

Отже, формується такий набір засобів для досягнення мети, використання якого буде здійснювати максимальний вплив на домінуючі елементи мотиваційного комплексу професійної діяльності працівника. Разом із тим, потрібно врахувати, що будь-який із вибраних наборів повинен забезпечувати виконання мети Z . Оптимізація в даному випадку проводиться за правилами перетворення логічних функцій. Розв'язання задачі в цілому розбивається на основний розв'язок, який проводиться з орієнтуванням на співвідношення, та коректувальні розрахунки, де враховуються сумарні затрати на досягнення мети. Основний розв'язок у загальному випадку є багатоетапним з проходженням наступних стадій: вибір базового засобу; вибір засобів для часткового коректування; перетворення множини засобів в обраний стимулюючий пакет. Засоби досягнення заданої мети та їх параметри представлено у вигляді табл. 3.9.

Таблиця 3.9 - Параметри засобів досягнення мети

Засоби	Z	w	z/w
s_1	z_1	w_1	z_1/w_1
s_2	z_2	w_2	z_2/w_2
...
s_n	z_n	w_n	z_n/w_n

Джерело: власні дослідження.

На першому етапі розв'язання з множини наявних засобів необхідно вибрати той, якому відповідає мінімум співвідношення затрат на його використання та значимості для працівника. Взаємозв'язки між наявними засобами досягнення мети представляються у вигляді таблиці (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 - Приклад можливих взаємозв'язків між засобами досягнення мети

	s_1	s_2	s_3	s_4
s_1	-	0	x	x
s_2	0	-	x	0
s_3	x	x	-	x
s_4	x	0	x	-

Примітка: x – елементи можуть використовуватись одночасно (незалежні); 0 – елементи спільно приймати не можна (залежні).

Узагальнену характеристику оптимізаційної моделі соціально-економічних мотиваційних заходів для персоналу АТ «МЕГАБАНК» представлено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11-Експлікація оптимізаційної моделі соціально-економічних мотиваційних заходів для персоналу АТ «МЕГАБАНК»

Структура	Характеристика складових	Формалізація
Мета	Формування оптимального набору мотиваційних заходів (W), що входять у «пакет» (S), застосування яких забезпечує досягнення запланованого рівня продуктивності праці (Q)	$W(S) \rightarrow \max$
	Рівень продуктивності праці (мета) (Q) досягається шляхом використання визначеної кількості (n) різних стимулюючих засобів (S), що формують «пакет» таким чином, щоб затрати (Z) на досягнення мети були мінімальними	$Z(S) \rightarrow \min$
Обмеження	Використання i -того стимулюючого засобу передбачає позитивну оцінку його значимості для працівника (w_i)	$w_i > 0$
	Використання i -того засобу забезпечується відповідним матеріальним забезпеченням (z_i)	$z_i > 0$
	Індивідуальний набір стимулюючих засобів забезпечується в межах визначених на групи працівників витрат	$\sum_{i=1}^n z_i \leq Z$
Результат	отримуємо набір засобів для досягнення мети, використання якого здійснюватиме максимальний вплив на домінуючі елементи мотиваційного комплексу професійної діяльності персоналу за мінімуму фінансових затрат	$\sum_{i=1}^n z_i \rightarrow \min$ $\sum_{i=1}^n w_i$

Джерело: власні дослідження.

Наступним етапом є соціологічне опитування працівників досліджуваного банку щодо визначення набору мотиваційних компонентів. За результатами опитування працівників АТ «МЕГАБАНК» складено «пакет» стимулюючих заходів на базі формування рейтингової оцінки (w_i у межах 1–14 балів), що ставилася працівниками відносно запропонованих засобів (таблиця 3.12).

Таблиця 3.12 - Склад «пакету» соціально-економічної програми АТ «МЕГАБАНК»

Елементи мотиваційних компонентів	Форма стимулювання	Витрати z_i , грн	Оцінка w_i , бали
Мотив матеріальної вигоди	Оплата витрат на привітання	550	11
	Участь в прибутках	2500	8
	Надання часткової оплати путівок на відпочинок	1000	13
	Преміювання цінним подарунком	500	14
Мотив самореалізації	Стипендії молодим спеціалістам	600	5
	Оплата освіти (навчання, перенавчання)	800	6
	Навчання (підвищення кваліфікації)	600	7
Мотив соціального характеру	Медичне обслуговування	500	10
	Стоматологічне обслуговування	500	12
	Страховання життя	100	3
	Страховання майна	100	2
	Гнучкий графік роботи	40	9
	Виконання роботи вдома	150	1
	Надання транспорту	1500	4

Джерело: власні дослідження.

У пропонований «пакет» мотиваційних компонентів стимулюючої соціально-економічної програми увійшли мотиваційні компоненти соціального та економічного характеру та мотив самореалізації. Зазначимо, що у виборі працівників переважають мотиваційні компоненти саме соціального характеру. Гроші не мають внутрішньої цінності, не є кінцевим благом, вони лише інструмент одержання людиною інших матеріальних благ, які задовольняють потреби людей [62, с. 66]. Отже, працівників цікавить не стільки кількість отриманих ними грошей, скільки певні блага, що є еквівалентними з визнанням результатів їх праці.

Ліміт (Z) встановлено на рівні 15,0 % від суми середньої заробітної плати. Ці гроші мають бути спрямовані на виконання пакету заходів для одного працівника. Наступним обмеженням є результат праці (продуктивність праці). АТ «МЕГАБАНК» цей показник встановлено на рівні 30 тис. грн у середньому на 1 працівника. Показники, досягнуті працівниками, аналізувалися порівнянням зі значенням показника за минулий

рік, але не менше запланованого рівня. Розрахунок стимулюючого соціально-економічний «пакету» для усіх категорій працівників АТ «МЕГАБАНК» представлено у Додатку Л.

Отже, запропонований соціально-економічний «пакет» розглядається як дієвий мотиваційний інструмент підвищення результативності діяльності персоналу. Такий інструмент виступає комбінованим засобом соціально-психологічного та економічного стимулювання трудової активності персоналу. З позицій економічної обґрунтованості запропонований соціально-економічний «пакет» розглядається як альтернативний варіант підвищення рівня загальної винагороди працівника, що може замінити підвищення заробітної плати (прямої грошової винагороди). Соціально-психологічний аспект запропонованого «пакета» проявляється у взаємодії працівників і керівника (роботодавця) з приводу однакового права на використання соціального пакета, що безпосередньо пов'язане з поняттям справедливості.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі визначено механізм та етапи організаційного розвитку банківських установ за рахунок побудови горизонтальної структури управління; розроблено рекомендації щодо застосування рефлексивних методів управління та запропоновано оптимізаційну модель соціально-економічного стимулювання трудової діяльності. Ключові напрацювання, що дозволяють оцінити науковий доробок, зведено до таких положень:

Організаційний розвиток банківських установ, з урахуванням європейської інтеграції, має забезпечуватися гуманістичним напрямом організації системи управління персоналом, основою якого є рефлексивне управління. Обґрунтовано послідовність і доведено переваги формування горизонтальної структури управління персоналом, що являє собою

упорядковану сукупність керівної, ініціативних та професійно-виробничих груп (команд), співпраця яких, за рахунок мінімізації кількості рівнів управління, дозволяє сформувати комунікативні професійні зв'язки між керівником та персоналом, залучати персонал до управління, приймати колегіальні рішення, що позитивно впливає на задоволеність персоналу працею та підвищує результативність роботи банку в цілому.

За основними критеріями, що характеризують самоорганізацію в банку, розроблено методичку оцінки рівня самоорганізації колективу за допомогою карти самоорганізації. Дослідження показали, що процеси колективної самоорганізації в АТ «МЕГАБАНК» проходять лише на рівні невеликих груп працівників, за непрофесійними інтересами, спостерігається низький рівень особистої самоорганізації та досить високий показник керівного впливу.

Доведено переваги застосування методів рефлексивного управління персоналом, які орієнтовані на формування соціально-психологічної мотиваційної компоненти продуктивності праці і покращення організаційної культури. Отримано результати, що підтверджують їх ефективність, зокрема: використання рефлексивного організаційно-стабілізуючого методу, що впливає на емоційне сприйняття працівниками своєї належності до команди банку та реалізується через шанування традицій, норм та правил, проведення корпоративних свят, що дозволило підвищити рівень організаційної культури; використання методу рефлексивної соціально-психологічної кооптації дає можливість сформувати команду з представників різних вікових, гендерних та соціальних груп, враховуючи не лише професійні установки, які утвердились і підтримувались всією групою, а й моральні та психологічні особливості групової роботи; використання рефлексивного методу «коуч-наставництва» сприяє формуванню команди професіоналів через добровільне навчання та обмін досвідом між колегами.

Для удосконалення системи управління персоналом запропоновано систему мотиваційних заходів на основі комплексного поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів. Сформовано «пакет» соціально-економічних заходів стимулюючого характеру для працівників АТ

«МЕГАБАНК» та побудовано оптимізаційну модель його впровадження. Оптимізаційна модель полягає у досягненні максимуму сумарних переваг від використання оптимального набору стимулюючих засобів за мінімуму фінансових затрат, для досягнення заданої величини результату діяльності працівників.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі наведено теоретичне узагальнення та нове вирішення наукового завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробці прикладних рекомендацій щодо формування системи рефлексивного управління персоналом банківських установ. Отримані результати дозволили сформулювати такі ключові висновки:

Сучасне наукове бачення рефлексивного управління персоналом розкриває його як систему взаємопов'язаних та взаємозалежних соціально-психологічних заходів, що створюють умови щодо ефективного функціонування, розвитку й використання потенціалу робочої сили для досягнення цілей банку. При цьому виокремлюється компонента керуючої ланки на засадах узгодженості підсистем планування, організації, мотивації, комунікації, контролю, що реалізується через сукупність соціально-психологічних впливів на керований елемент системи менеджменту для досягнення запланованих економічних та управлінських результатів антропогенної складової.

Доведено, що комплексне оцінювання системи управління персоналом банківських установ слід проводити за допомогою методичного підходу, який ґрунтується на ідентифікації потенційних резервів трудової активності працівників, визначенні параметрів економічної та рефлексивної компонент і реалізується у етапи: оцінювання стану формування персоналу; розвитку його потенціалу, ефективності роботи та соціально-психологічного забезпечення персоналу; моніторингу комунікативних зв'язків керівництва та персоналу.

Визначено, що передумовами формування системи рефлексивного управління персоналом АТ «МЕГАБАНК» є наступні: зменшення кількості кваліфікованих працівників; плінність кадрів; зростання частки працівників пенсійного та передпенсійного віку; збільшення кількості найманих працівників на тимчасовій основі; нижчий освітньо-кваліфікаційний рівень

працівників серед зайнятих в інших галузях економіки.

Ключовими мотиваційними стимулами щодо підвищення продуктивності праці, з позицій ідентифікації вагомості впливу економічної, адміністративної й соціально-психологічної компонент й у розрізі професійних якостей персоналу банківської установи.

У роботі наголошується, що для подолання емерджентності управлінської системи і підвищення ефективності використання кадрового потенціалу необхідно вибудовувати горизонтально інтегровану організаційну структуру управління командною роботою персоналу за рахунок активізації рефлексивних взаємозв'язків та комунікацій між підсистемами установи та екзогенним середовищем. Горизонтальна структура управління персоналом дозволить формувати комунікативні професійні зв'язки між керівником та персоналом, залучати персонал до управління, приймати колегіальні рішення, що позитивно впливає на задоволеність персоналу працею та підвищує результативність роботи банку в цілому.

Практичне застосування методів рефлексивного управління персоналом АТ «МЕГАБАНК» передбачає соціально-психологічне нематеріальне мотиваційне стимулювання, яке впливає на систему цілей, цінностей та поведінку працівників, формує передумови до високопродуктивної трудової діяльності персоналу і забезпечує найвищу якість трудового життя. Застосування рефлексивних методів управління формує економічний та соціально-психологічний ефект, що виражається у покращенні результативних показників діяльності персоналу та АТ «МЕГАБАНК» в цілому.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Авилов А. В. Рефлексивное управление. Методологические основания : монография. Москва : ГУУ, 2003. 174 с.
2. Ангелов Г. В., Черкасский А. В. Психологические особенности подбора управленческого персонала в современной пищевой отрасли. *Економіка харчової промисловості*. 2015. № 3. С. 61–66.
3. Ангелов Г. В., Черкаський А. В. Психолого-етичні аспекти сучасного управління персоналом. *Економіка харчової промисловості*. 2014. № 2. С. 36–38.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової л-ри, 2011. 468 с.
5. Балабанюк Ж. М. Методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу організації. *Економіка та держава*. 2011. № 9. С. 42–45.
6. Бірдус Л. В., Бірдус М. А. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування. *Агросвіт*. 2015. № 21. С. 12–14.
7. Біттер О. А., Малецька І. О. Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2012. № 3. С. 68–72.
8. Безрукова Н. В., Снітко К. А. Особливості вибору моделі управління персоналом при виході української компанії на зовнішній ринок. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2012. № 4 (55). С. 93–101.
9. Бодарецька О. М. Особливості мотивування працівників в умовах кризи. *Моніторинг біржового ринку*. 2015. № 3. С. 12–15.
10. Бузько І. Р., Д'яченко Ю. Ю., Немашкало О. А. Оцінювання людського капіталу як інструмент управління навчанням персоналу. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 2. С. 117–124.
11. Братченко В. Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. *Персонал*. 2006. № 3. С. 17–22.

12. Вебер М. Объективность познания в области социальных наук и социальной политики. *Культурология. XX век* : сб. ст. Москва : Юрист, 1995. С. 68–72.

13. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2009. 502 с.

14. Войтович Р. В., Усаченко Л. М. Стиль управління персоналом: сутність, структура, моделі. Київ : Інтерсервіс, 2013. 42 с.

15. Гавкалова Н. Л. Забезпечення інтелектуалізації праці на основі управління знаннями персоналу (регіональний аспект). *Економіка та держава*. 2011. № 6. С. 11–16.

16. Гештальти соціально-економічних систем: монографія/ О. В. Мосієнко та ін. ; за ред. Є. І. Ходаківського. Житомир : Рута, 2016. 226 с.

17. Грабар І. Г., Ходаківський Є. І., Вознюк О. В. Синергетика та слабкі сигнали. *Синергетика: процеси самоорганізації технічних, технологічних та соціальних систем* : матеріали Всеукр. наук. конф., 17–18 черв. 2003 р. Житомир, 2003. С. 10–13.

18. Грабар Т. П. PR та анти PR, або як уберегтися від маніпуляцій : навч. посіб. Житомир : ЖДТУ, 2006. 109 с.

19. Данько Н. Добре слово й кішці приємне, або про мотивацію в охороні праці. *Охорона праці*. 2015. № 6. С. 24–27.

20. Дэйв У. Эффективное управление персоналом: новая роль HR менеджера в организации. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Москва : Вильямс, 2006. 30 с.

21. Денисов В. В начале был менеджер. URL: <http://www.cfin.ru/management/people/denisov.shtml> (дата звернення: 27.02.2021).

22. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079>. (дата звернення: 12.05.2019).

23. Дідур К. М. Шляхи підвищення ефективності системи управління

персоналом в аграрних підприємствах. *Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету. Сер. Економічні науки. Державне управління.* 2015. № 1 (35). С. 125–129.

24. Дідур К. М. Керівник і лідер як головні суб'єкти управління підприємством. *Агросвіт.* 2011. № 20. С. 63–68.

25. Дорошенко Г. О. Менеджмент : навч. посіб. Харків : ВСВ-Принт, 2015. 300 с.

26. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Москва : Дело, 2001. - 272 с.

27. Дрозач М. Професійне навчання персоналу на виробництві: перспективи інноваційного розвитку. *Україна: аспекти праці.* 2011. № 6. С. 35–38.

28. Дуляба Н., Озарчук К. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку.* 2020. № 3. С. 165–170. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf. (дата звернення: 12.12.2020).

29. Егоршин А. П. Управление персоналом. Нижний Новгород : НИМБ, 1999. 607 с.

30. Ерешко Ф. И. Моделирование рефлексивных стратегий в управляемых системах. Москва : ВЦ РАН, 2001. 47 с.

31. Єрмаков О.Ю., Личук Л.І. Формування і використання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств : монографія. К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 303 с.

32. Жилінська Л. О., Перепадченко Г. В. Оцінка рівня соціально відповідального управління персоналом промислових підприємств. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво.* 2015. № 1. С. 88–91.

33. Завадський Й. С. Менеджмент : підручник. 3-тє вид. Київ : Вид-во Європейського ун-ту, 2002. Т. 1. 542 с.

34. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. - 299 с.

35. Закаблук Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи

управління персоналом підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2015. № 2. С. 33–41.

36. Інтелектуалізація людського капіталу / І. К. Бондар та ін. Київ : Корпорація, 2008. 262 с.

37. Калінеску Т. В., Ліхоносова Г. С., Надьон Г. О. Самоорганізація підприємств : монографія. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2012. 396 с.

38. Квіта Г. М. Методика оцінки ризику вибору системи мотивації персоналу. *Економіка і управління*. 2013. № 4. С. 100–106.

39. Козак К. Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3. С. 24–28.

40. Колодей К. Моббинг. Психотеррор на рабочем месте и методы его преодоления. Харьков : Гуманитарный Центр, 2007. С. 368.

41. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ: Кондор, 2005. 304 с.

42. Лепский В. Е. Становление стратегических субъектов: постановка проблемы. *Рефлексивные процессы и управление*. 2002. Т. 2, № 1. С. 5–23.

43. Лефевр В. А. Рефлексия. Москва : Когито-центр, 2003. 496 с.

44. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами. Пять уроков эффективного HR-менеджмента. 2008. 232 с.

45. Макодзей Л. І., Брагіна О. В. Особливості формування управлінської команди. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2012. Вип. 175, ч. 3. С. 367–373.

46. Менеджмент : навч. посіб. / С. І. Михайлова та ін. Вінниця : Нова книга, 2006. 415 с.

47. Митькина А. А. Законы гештальта и фазность сприйятия. *Психологический журнал*. 1983. № 6. С. 30.

48. Михайлов А.М., Климчук А.О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Суми: ТОВ «ВТДУніверситетська книга». 2018. №1. С.218–234.

49. Михайлов А.М., Волкова К.В. Коучинг в управлінні найманими

працівниками на підприємствах України. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2018. №2. С.144–156.

50. Михайлова Л. І., Харченко Т. М. Особливості мотивації до праці в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2016. № 5. С. 87–92.

51. Михайлова Л. І., Глуходід А. Ю. Вимоги до компетенцій працівників аграрних підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. Х.: ХНАУ. № 3. 2017. С. 56–68.

52. Міщенко І. А. Прийняття рішень у контексті управлінських функцій. *Агросвіт*. 2014. № 22. С. 50–53.

53. Мосієнко О. В. Рефлексивність маркетингової діяльності. *Вісн. Житомир. держ. технолог. університету. Серія: Економічні науки*. 2010. № 4. С. 255–258.

54. Мосієнко О.В. Формування системи рефлексивного управління персоналом підприємства. *Стратегічні напрями і пріоритети формування конкурентоспроможності аграрного сектора* : матеріали ІІ конференції молодих вчених-економістів. Житомир, 23–24 лист.2011 р. Житомир: ЖНАЕУ, 2011. С. 212–215.

55. Мосієнко О. В. Моделювання рефлексивного управління персоналом підприємства. *Продуктивність агропромислового виробництва*. 2012. № 21.С.75–80.

56. Мосієнко О. В. Рефлексивный подход к управлению персоналом, как основа самоорганизации. *Прогресс*. 2015. № 5–6. С. 73–77.

57. Мосієнко О.В. Рефлексивный поход к управлению персоналом. *Государственное управление: проблемы и перспективы* : матеріали міжнародної наукової конференції. Тбілісі, 15 листопада 2015 р. Грузія. Тбілісі, 2015. С. 80–82.

58. Мосієнко О. В., Ходаківський Є. І., Вольська В. В. Гештальти соціально-економічних систем : монографія / за ред. Є. І. Ходаківського. Житомир : Рута, 2016. 222 с.

59. Мосієнко О. В. Аналіз ефективності рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*.

2017. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

60. Мосієнко О. В. Гештальт, як інструмент рефлексивного управління персоналом підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 11. С. 84–86. URL: <http://http://www.economy.in.ua>. (дата звернення: 11.11.2021).

61. Мосієнко О. В. Синергетичний ефект рефлексивної взаємодії персоналу підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 74–79.

62. Осадца З.І. Визначення мотиваційного комплексу працівників підприємств // Вісник Хмельницького національного університету: Збірник наукових праць. Хмельницький: ХНУ, 2006. - № 5. - Т. 1. - С.67-71.

63. Осіпова А. Ю. Особливості моніторингу показників ефективності використання персоналу підприємства у механізмі управління. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 7/8. С. 135–141.

64. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту. Київ : Кондор, 2006. 661 с.

65. Пархуць М., Синюк О. Застосування креативних підходів в управлінні аграрним підприємством. *Аграрна економіка*. 2016. Т. 9, № 1/2. С. 106–110.

66. Птіцина Л. А. Застосування методів аналізу ефективності використання трудових ресурсів у системі управлінського обліку промислового підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2014. - № 3. С. 95–98.

67. Психология менеджмента / П. К. Власов и др. ; под ред. Г. С. Никифорова. 3-е изд. Харьков : Гуманитар. центр, 2007. 510 с.

68. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : монографія. Тернопіль : Карт-бланш, 2004. 370 с.

69. Сорос Дж. Алхимия финансов. Москва : Инфра М, 1996. 416 с.

70. Словник іншомовних слів / уклад. Л. О. Пустовіт та ін. Київ : Довіра, 2000. 1018 с.

71. Смутчак З. В. Особливості управління персоналом: генезис наукової думки. *Економічний часопис – XXI*. 2013. № 3/4 (1). С. 59–92.

72. Тарасович Л. В., Яцкова А. Д. Оптимізація інструментів мотивації

праці у сільськогосподарських кооперативах як умова їх ефективної діяльності. *Вісник ЖНАЕУ*. 2012. № 2, т. 2. С. 221–228.

73. Урбанович А. А. Психология управления. Минск : Харвест, 2001. - 640 с.

74. Хакен Г. Информация и самоорганизация. Макроскопический подход к сложным системам. Москва : Мир, 1991. 240 с.

75. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

76. Ходаківський Є. І. Синергетична парадигма менеджменту. *Молодь і освіта. Європейський вибір* : матеріали наук.-практ. конф., 16 берез. 2007 р. Житомир : ПВНЗ «Європейський університет», 2007. С. 114–116.

77. Шамова Т. И., Тюлю Г. М., Литвиненко Є. В. Оценка управленческой деятельности руководителем школы. Вологда : Наука, 1995. 314 с.

78. Щекин Г. Организация и психология управления персоналом : учеб.- метод. пособие. Киев : МАУП, 2002. 832 с.

79. Hryvkivska S., Polishchuk N., Salkova I., Kucher L. Human Capital in the Formation of Efficiency of Enterprises Activity. *European Journal of Sustainable Development*. 2019. No.8 (3). Pp. 499–509.

80. Mises L. Epistemological Problems of Economics. NY : New York University Press, 1981. 259 p.

81. Random House Webster's Dictionary : dict. Cambridge : Cambridge, 1990. 1568 p.

82. Офіційний сайт АТ «МЕГАБАНК»: URL: <http://www.megabank.ua>

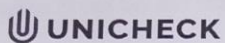
Thu Dec 23 08:55:42 EET 2021, Білан Валентин Володимирович, Хмельницький національний університет, ХНУ

Anti-Plagiarism v-15.257**Максимальное совпадение с одним документом 8.0%****Словари проверки: en_US, ru_RU, ua_UA. Ошибок в документах: 9%**

ID: 100622 Название: Формування системи рефлексивного управління банківського персоналу за матеріалами Хмельницького центрального регіонального відділення АТ «МЕГАБАНК» Добавлено в БД: 2021-12-23 Авторы: Єрохін Євгеній Олександрович Руководители: Кошонько О. В. Консультанты: Оponentы:	Документ		Суммарное совпадение по Базе Данных	
	Символы	Лексемы	Символы	Лексемы
	157759	1010	18203 (12%)	193 (19%)

Источник плагиата

ID	Описание	Наличие плагиата в документе	
		Символы	Лексемы
99177	Название: Формування системи оцінювання якості корпоративного управління банківської установи (на прикладі Хмельницького центрального регіонального відділення АТ «МЕГАБАНК») Добавлено в БД: 2021-12-14 Авторы: Жуковський Богдан Віталійович Руководители: Кошонько О. В. Консультанты: Оponentы:	12869 (8.0%)	134 (13.0%)
99175	Название: Механізм розвитку кадрового потенціалу банку (на прикладі Хмельницького центрального регіонального відділення АТ «МЕГАБАНК») Добавлено в БД: 2021-12-14 Авторы: Ламбова Ольга Іванівна Руководители: Кошонько О. В. Консультанты: Оponentы:	12419 (8.0%)	130 (13.0%)



Имя пользователя:
Кафедра_УПЕП Волянська_Савчук

ID проверки:
1009730282

Дата проверки:
22.12.2021 11:22:34 EET

Тип проверки:
Doc vs Internet + Library

Дата отчета:
23.12.2021 09:13:03 EET

ID пользователя:
100008309

Название файла: Диплом Єрохін

Количество страниц: 113 Количество слов: 24310 Количество символов: 192825 Размер файла: 1.80 MB ID файла: 1009728143

1709 слов помечены как "исключенные" и не учитываются в подсчете слов

24.2% Совпадения

Наибольшее совпадение: 17.5% с источником из Библиотеки (ID файла: 1009678287)

5.06% Источники из Интернета 374 Страница 115

20.8% Источники из Библиотеки 90 Страница 119

2.51% Цитат

Цитаты 32 Страница 120

Не найдено ни одной ссылки

8.27% Исключений

Некоторые источники исключены автоматически (фильтры исключения: количество найденных слов меньше...)

8.27% Исключений из Интернета 59 Страница 121

Нет исключенных библиотечных источников

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

РЕЦЕНЗІЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ)

Дипломник: Єрохін Євгеній Олександрович

Тема дипломної роботи: Формування системи рефлексивного управління банківського персоналу за матеріалами Хмельницького центрального регіонального відділення АТ «МЕГАБАНК»

Спеціальність: 051 Економіка. Управління персоналом та економіка праці

Обсяг дипломного проєкту (роботи)

кількість листів креслень: 24 ; кількість сторінок записки: 110

1. Короткий зміст проєкту (роботи) та прийнятих рішень: 1. Теоретичні засади формування системи рефлексивного управління в банківських установах; 2. Аналіз виробничо-господарської діяльності та системи управління персоналом АТ «МЕГАБАНК»; 3. Удосконалення організаційних та соціально-трудових процесів за рефлексивного управління персоналом АТ «МЕГАБАНК».

2. Висновок про відповідність проєкту (роботи) дипломному завданню: дипломна робота повністю відповідає дипломному завданню.

3. Характеристика виконання кожного розділу проєкту (роботи), ступінь використання останніх досягнень науки і техніки і передових методів роботи: У першому розділі розкрито зміст поняття «рефлексивне управління» та узагальнено класифікацію принципів, методів та форм рефлексивного управління персоналом. У другому розділі охарактеризовано основні показники діяльності банківської установи. Виконано аналіз виробничо-господарської діяльності банку, аналіз системи управління персоналом АТ «МЕГАБАНК». Визначено специфіку формування соціально-трудових відносин на підприємствах та їх вплив на результат діяльності банку. Третій розділ присвячено розробленню заходів щодо формуванню системи рефлексивного управління АТ «МЕГАБАНК». Обґрунтовано технологію формування системи менеджменту персоналу банківських установ на засадах системно-рефлексивного підходу; розроблено рекомендації щодо застосування рефлексивних методів управління та запропоновано оптимізаційну модель соціально-економічного стимулювання трудової діяльності.

4. Позитивні сторони проєкту (роботи): дипломна робота має практичне значення з точки зору розробки оптимізаційної моделі соціально-економічного стимулювання трудової діяльності працівників АТ «МЕГАБАНК».

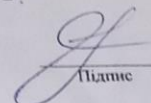
5. Негативні сторони проекту (роботи): суттєвих недоліків немає.
6. Оцінка графічного оформлення та пояснювальної записки проекту (роботи): таблично-схематичний матеріал є доповненням текстового матеріалу, наочно підтверджує теоретичні та аналітичні викладки автора.
7. Відгук про проекту (роботи) в цілому: дипломна робота відповідає вимогам вищої школи та може бути рекомендована до захисту на засіданні екзаменаційної комісії.
8. Інші зауваження: відсутні.
9. Оцінка проекту (роботи): дипломна робота заслуговує оцінки «відмінно».

РЕЦЕНЗЕНТ (прізвище, ім'я по батькові, посада, місце роботи):

Зав. кафедр. мех. розрахунок: ТП ф. е. н. ац/001.

Гевалочук С. В.

«13» 12 2021 року


Підпис