

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Формування мотивації ефективної праці персоналу в
фінансовій установі (на прикладі ПуАТ «КБ «Акордбанк»)»

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці
КРБІНЕ. 023287.01.25.00

Виконав
студент 2 курсу
група БІНЕМ-23-1

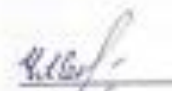


Богдан ЯНИЦЬКИЙ

Керівник
к.е.н., доцент

Олена КОШОНЬКО-
ПОМИЛУЙКО

Нормоконтролер
к.е.н.



Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНИКОВ

19 12 2024 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
 Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
 Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
 Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
 Спеціальність _____ 051 Економіка
 Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
 HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

26 серпня 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Яницький Богдан Ярославович

1. Тема роботи: «Формування мотивації ефективної праці персоналу в фінансовій установі; на прикладі ПУАТ «КБ «Акордбанк»».

Керівник роботи Кошонько-Помидуйко О.В., канд. екон. наук, доцент

Затверджено наказом ректора університету від «26» серпня 2024 р. № 60.

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 06.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених з питань формування мотивації персоналу та фінансова звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретичні аспекти формування мотиваційного механізму праці персоналу. 2. Аналіз виробничо-господарської діяльності та системи управління людськими ресурсами ПУАТ «КБ «АКОРДБАНК». 3. Запровадження ефективного формування мотивації персоналу ПУАТ «КБ «АКОРДБАНК»

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

1. Завдання механізму мотивації персоналу. 2. Класифікація методів мотивації персоналу. 3. Зв'язок заробітної плати, ефективності та доходів. 4. Методи мотиваційного механізму працівників. 5. Динаміка активів ПУАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки. 6. Динаміка активів та цінних паперів ПУАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки. 7. Динаміка пасивів ПУАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки. 8. Динаміка власного та статутного капіталу

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» в 2021-2023 роках, 9. Динаміка доходів та витрат ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки, 10. Динаміка фінансових результатів ПуАТ «КБ «Акордбанк» у 2021-2023 роках, 11. Динаміка фінансових результатів ПуАТ «КБ «Акордбанк» у 2021-2023 роках, 12. Аналіз продуктивності праці ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2023 р, 13. Аналіз складу фонду оплати праці інших видат ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2023 рр, 14. Розподіл працівників за розмірами заробітної плати ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2023 рр, 15. Схема алгоритму впровадження системи мотивацій для ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», 16. Схема процесу обробки ідей у системі управління ідеями, 17. Матриця критеріїв «корисність-зусилля», 18. Розрахунок інтегрального показника «корисності», 19. Схема процесу управління проектом удосконалення системи мотивації ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», 20. Чинна мотиваційна політика ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», Удосконалення способів мотивації персоналу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», Механізм вдосконалення системи мотивації персоналу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «26» серпня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
Теоретичний розділ	21.10.2024 р. - 10.11.2024 р.	Виконано
Аналітично-дослідницький розділ	11.11.2024 р. - 20.11.2024 р.	Виконано
Проектно-рекомендаційний розділ	21.11.2024 р. - 30.11.2024 р.	Виконано
Рецензування роботи	01.12.2024 р. - 05.12.2024 р.	Виконано
Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2024 р. - 10.12.2024 р.	Виконано
Захист кваліфікаційної роботи	11.12.2024 р. - 27.12.2024 р.	

Студент


Підпис

Богдан ЯНИЦЬКИЙ

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Олена КОШОНЬКО-ПОМИЛУЙКО

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Формування мотивації ефективної праці персоналу в фінансовій установі (на прикладі ПуАТ «КБ «Акордбанк»).

Виконав студент гр. БІЕМ-24-1 Б.Я.Яницький, керівник О.В. Кошонько-Помилуйко, канд. екон. наук, доц.

Обсяг 61 с., 10 рис., 17 табл., 5 додатків, 20 джерел.

Ключові слова: мотивація, банківська установа, система мотивації, управління персоналом.

Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування механізму мотивації ефективної праці персоналу фінансової установи, розробка системи мотиваційних засобів, удосконалення процесу управління персоналом та впровадження раціональної моделі мотивації, що базується на сучасних кадрових підходах.

Об'єктом дослідження є процеси формування мотивації ефективної праці персоналу ПуАТ «КБ «Акордбанк».

У першому розділі узагальнено результати досліджень у сфері мотивації праці персоналу фінансової установи; класифіковано та систематизовано методи матеріальної та нематеріальної мотивації, а також атестації працівників банківської сфери діяльності. У другому розділі розглянуто діяльність банківської установи протягом останніх трьох років. Виконано аналіз фінансово-господарської діяльності ПуАТ «КБ «Акордбанк»; здійснено аналіз доходів та витрат, а також системи оплати праці. Третій розділ присвячено розробці заходів щодо підвищення мотиваційної складової; запропоновано шляхи покращення системи мотивації праці; розроблено рекомендаційний механізм вдосконалення системи мотивації праці.



Богдан Яницький

Зміст

Вступ.....	5
1 Теоретичні аспекти формування мотиваційного механізму праці персоналу.....	7
1.1 Сутність і зміст механізму, системи мотивації та методів мотивації праці персоналу фінансової установи.....	7
1.2 Сучасні методи матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу.....	11
1.3 Основні методи атестації персоналу банку в системі мотивації праці.....	16
Висновки до розділу 1.....	21
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності та системи управління людськими ресурсами ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК».....	23
2.1 Аналіз основних техніко-економічних показників ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК».....	23
2.2 Аналіз доходів та витрат ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК».....	29
2.3 Аналіз показників продуктивності праці та оплати праці ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК».....	33
Висновки до розділу 2.....	38
3 Запровадження ефективного формування мотивації персоналу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК».....	39
3.1 Мотивація персоналу як інструмент ефективної діяльності фінансової установи ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК».....	39
3.2 Шляхи покращення системи мотивації в ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК».....	47
3.3 Розробка механізму вдосконалення системи мотивації персоналу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК».....	51
Висновки до розділу 3.....	55
Висновки.....	57
Перелік джерел посилань.....	59
Додатки.....	61

ВСТУП

У сучасних умовах, коли Україна отримала статус держави з ринковою економікою, суттєво змінюється підхід до управління персоналом, зокрема у виборі засобів і методів реалізації завдань у цій сфері. Ефективне використання трудових ресурсів фінансових установ стає одним із ключових факторів підвищення їх конкурентоспроможності. Для банків це означає, що для успішної конкуренції вони мають надавати якісні послуги з мінімальними витратами. Висока якість обслуговування можлива лише за умов належної мотивації працівників. Персонал банку – це його головний ресурс, від ефективності якого залежать як результати діяльності, так і конкурентоспроможність установи. Жодна система управління не може бути ефективною без розроблення дієвої моделі мотивації, яка стимулює як окремих працівників, так і колектив у цілому до досягнення спільних цілей.

Теоретичні аспекти управління персоналом фінансових установ, удосконалення процесів відбору, розподілу, ротації кадрів, а також розробка форм і систем стимулювання праці залишаються важливими питаннями сучасної економічної науки. На поточному етапі розвитку економіки особливого значення набуває продуктивний, інтелектуальний підхід до праці, що спрямований на досягнення високих результатів у діяльності банку. Для цього необхідно створити ефективну систему мотивації праці персоналу, яка відповідатиме сучасним умовам господарювання, що забезпечить стабільний розвиток банку та всього фінансового сектору країни. На жаль, в Україні наразі застосовуються лише окремі елементи мотивації праці, що підкреслює потребу у формуванні цілісної системи, орієнтованої на розвиток трудового потенціалу та підвищення результативності роботи банківських установ. Проблематика мотивації праці була розглянута в працях відомих зарубіжних вчених, таких як В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон, а також українських дослідників В. Адамчука, М. Ведернікова, М. Зеленої, А. Леонтьєвої, А. Колота та інших.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування механізму

мотивації ефективної праці персоналу фінансової установи, розробка системи мотиваційних засобів, удосконалення процесу управління персоналом та впровадження раціональної моделі мотивації, що базується на сучасних кадрових підходах.

Відповідно до мети роботи були виконані такі завдання:

- проаналізовано поняття «мотивація» та її роль в управлінні персоналом, розроблено удосконалену схему мотиваційного механізму;
- систематизовано й обґрунтовано ключові теорії та моделі мотивації;
- визначено особливості матеріальної та нематеріальної мотивації.

Об'єктом дослідження є процес формування мотивації ефективної праці персоналу ПуАТ «КБ «Акордбанк»».

Предметом дослідження виступає комплекс теоретичних, методичних та практичних підходів до організації мотивації праці у цій фінансовій установі.

Методологічною основою дослідження є сукупність принципів, загальнонаукових методів та способів щодо побудови системи формування, ефективного забезпечення системи мотивації персоналу ПуАТ «КБ «Акордбанк»».

Інформаційною базою дослідження є законодавчо-нормативні акти України, дані ПуАТ «КБ «Акордбанк»», НБУ, наукові праці вітчизняних та іноземних науковців, що досліджують напрями мотивації персоналу, матеріали періодичних видань, матеріали мережі Інтернет за темою дослідження.

Практичне значення отриманих результатів полягає у концептуальному вирішенні проблеми формування та ефективного забезпечення системи ефективного забезпечення системи мотивації персоналу на засадах розвитку та розробки науково-методичних підходів щодо визначення і необхідності досягнення її відповідного рівня.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 61 сторінка комп'ютерного тексту. Робота містить 15 таблиць, 10 рисунків та 5 додатків, які розміщені на 10 сторінках. Список використаних джерел із 20 найменувань, розміщений на 2 сторінках.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність і зміст механізму, системи мотивації та методів мотивації праці персоналу фінансової установи

На сучасному етапі економічного розвитку України персонал банківської установи є ключовим ресурсом, що визначає зростання продуктивності праці та загальну ефективність діяльності. Рівень ефективності використання та розвитку персоналу значною мірою залежить від мотивації, яка стимулює людину до продуктивної діяльності. Мотивація виступає центральним елементом в активізації людського потенціалу, який не лише створює матеріальні умови виробництва, але й забезпечує їхнє результативне функціонування [1, с. 45]. Висока ефективність роботи співробітників можлива лише за умови, якщо вони зацікавлені у досягненні результатів, які дозволяють задовольнити їхні базові та професійні потреби [2].

Формування наукових підходів до мотивації праці відбувалося в тісному зв'язку з розвитком суспільного виробництва, підвищенням якості робочої сили, покращенням добробуту населення, а також впливом соціальних умов, потреб, культурних і релігійних особливостей. Протягом тисячоліть людство, прагнучи впливати на поведінку людини, частіше діяло методом «спроб і помилок», ніж керувалося науковими знаннями [2].

Поняття мотивації стало об'єктом дослідження багатьох економістів. Вперше термін «мотивація» був застосований А. Шопенгауером у праці «Чотири принципи достатньої причини» (1890–1910 рр.) [3, с. 7]. За словами І. Гринька, «останнім часом проблематика мотивації праці стала настільки складною, а кількість накопичених наукових та статистичних даних настільки зросла, що мотивація почала формуватися як окремий науковий напрям» [4].

Багатогранність цього явища обумовлює існування різних підходів до розуміння його сутності, значення і методів дослідження, через що поняття «мотивація» має різні трактування у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі.

У таблиці 1.1 представлено визначення терміну «мотивація», запропоновані різними вченими (Додаток А). Узагальнюючи їхні підходи, мотивацію можна визначити як сукупність індивідуальних чинників, які впливають на працівника, стимулюючи його до підвищення ефективності діяльності задля досягнення власних і організаційних цілей. Мотиваційний механізм, у свою чергу, охоплює організаційні, економічні, соціальні, матеріальні та психологічні інструменти й методи, що стимулюють продуктивну роботу працівників і сприяють досягненню місії організації [5, с. 16].

У різних країнах механізм мотивації активно застосовується як інструмент забезпечення успішної діяльності організацій в умовах конкуренції. Його функціонування сприяє підвищенню адаптивності управління та впровадженню інновацій. Ефективна система мотивації персоналу передбачає виконання низки важливих завдань (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Завдання механізму мотивації персоналу*

*Джерело: [6].

Щоб забезпечити ефективність мотиваційного механізму, керівництву слід використовувати різноманітні способи стимулювання персоналу в практичній діяльності. У науковій літературі зазвичай виділяють основні методи мотивації, які представлені на рисунку 1.2.

Розглянемо детальніше кожен із зазначених методів. Методи прямої

мотивації можна умовно поділити на матеріальні (грошові) та нематеріальні. Що стосується матеріальної мотивації, то фінансова винагорода є одним із найбільш ефективних і популярних способів стимулювання персоналу. Проте її ефективність залежить від того, наскільки працівник сприймає рівень оплати праці як справедливий і відповідний його зусиллям.

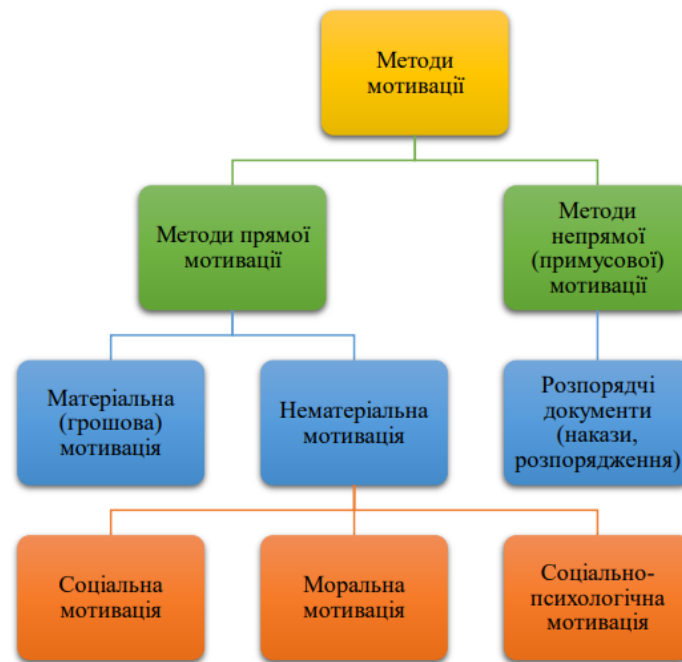


Рисунок 1.2 - Класифікація методів мотивації персоналу*

*Джерело: сформовано автором на основі [7-9].

А.М. Колот схематично представив взаємозв'язок між високим рівнем заробітної плати, ефективністю праці та зростанням доходів [8] (рисунок 1.3). Високі заробітні плати сприяють відповідному та старанному ставленню до роботи серед вихованців і можуть залучити на ринку праці робітників найбільш кваліфікованих і цілеспрямованих працівників. Крім того, коли рівень оплати праці вищий, це зменшує плідність кадрів, що в цьому випадку завдяки створенню стабільного і згуртованого колективу.

Ефективність будь-якої системи мотивації значною мірою залежить від компетентності керівництва. Важливо створити мотиваційну модель, яка враховує специфіку конкретного банку, а також підібрати індивідуальні підходи до мотивування кожного співробітника.



Рисунок 1.3 - Зв'язок заробітної плати, ефективності та доходів*

*Джерело: [9, с. 53].

Універсальної системи мотивації, яка б гарантувала максимальну продуктивність і віддачу кожного працівника з метою досягнення цілей банківської установи, не існує. Кожна мотиваційна модель має обмежений період ефективності, оскільки потреби та пріоритети працівників змінюються з часом. Це вимагає постійного вдосконалення та адаптації мотиваційних підходів відповідно до нових умов і очікувань. Система мотивації персоналу складається з різноманітних елементів, які можна класифікувати за основними типами:

- матеріальна мотивація включає фінансові стимули: підвищення посадового окладу, додаткові виплати, змінну частину заробітної плати у вигляді премій та комісійних винагород;
- нематеріальна грошова мотивація передбачає винагороди з грошовим еквівалентом, але які надаються в негрошовій формі: корпоративні подарунки, туристичні путівки, сертифікати, продукція компанії;
- морально-психологічна мотивація охоплює заохочення без прямого грошового вираження: офіційне визнання заслуг працівників, надання пільгових умов праці;
- організаційна мотивація формується через корпоративну культуру, яка орієнтує співробітників на досягнення стратегічних цілей компанії.

Кожен із типів мотивації має свій унікальний потенціал впливу на продуктивність і залученість співробітників [2, с. 2]. Процес мотивації є складним та багатоаспектним, як демонструє наявність численних теорій, що розкривають, чому працівники зацікавлені у виконанні своїх обов'язків, виходячи з різних потреб та умов [6, с. 401].

У сучасних реаліях ринкової економіки та конкуренції, організації впроваджують як традиційні, так і інноваційні моделі. Однією з таких інновацій є метод грейдування, який широко використовується в провідних західних компаніях. Цей підхід дозволяє підвищити ефективність системи мотивації, роблячи її прозорою та зрозумілою для працівників [8, с. 8], а також сприяє узгодженню логіки бізнес-процесів із системою оплати праці та вирішує низку проблем, пов'язаних із мотивацією персоналу [1, с. 53].

Для ефективного мотивування співробітників та забезпечення їхньої результативної роботи важливо розуміти, що є найбільш значущим для кожного з них, і надавати можливість задовольняти ці потреби в обмін на їхню продуктивну працю. Загалом, розробка механізму мотивації персоналу банку включає визначення загальних форм і методів взаємодії між працівником (як об'єктом мотивації) та самою організацією (рисунок 1.1, Додаток Б). Індикатори ефективності мотиваційної системи служать рівню задоволеності працівників вашою роботою. відображається оцінка рівня якості трудової діяльності на основі важливих і актуальних потреб співробітників. Мотиваційна система має бути побудована з унікальних особливостей персоналу, які включають потреби, інтереси, ставлення та ціннісні орієнтири співробітників.

1.2 Сучасні методи матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу

У сучасному управлінні персоналом спеціалісти постійно впроваджують нові способи стимулювання працівників, використовуючи не тільки традиційні

економічні мотиви, такі як грошові бонуси та високі зарплати, але й нематеріальні методи. Ці методи мотивації є аналогічними загальноприйнятими методами управління персоналом та включають різні типи методів:

- адміністративні методи управління характеризуються прямим впливом керівної ланки на підлеглих. Основна мета адміністративних методів - створити чітку структуру взаємодії, де співробітники розуміють свої обов'язки та діють відповідно до встановлених норм і правил;

- економічні методи управління представляють з себе матеріальне стимулювання як окремих працівників, так і цілих колективів. Виступають ключовим елементом економічного механізму, що забезпечує ефективний розвиток компанії;

- соціально-психологічні методи зосереджені на соціальних відносинах і включають моральний та психологічний вплив на співробітників. Вони стимулюють цивільність та патріотичні почуття, впливають на цінні орієнтації через мотивацію, поведінку, формування позитивного соціально-психологічного клімату, моральні заохочення, соціальне планування та реалізацію соціальної політики в організації. Соціально-психологічні методи керування базуються на використанні моральних стимулів та психологічних технік для перетворення адміністративних завдань у особистісні зобов'язання та внутрішні потреби працівників.

Окремо слід згадати духовно-моральні методи, характерні зокрема для радянської моделі мотивації співробітників. Ці методи зосереджені на мобілізації персоналу навколо глобальних цілей, які часто формулюються у вигляді гасел. Для задоволення потреб вищого порядку, пов'язаних з важливістю і успіхом, керівництво компанії має визначити основні цілі організації та втілювати політику їх досягнення через духовно-моральні підходи [12].

Окрім зазначених раніше матеріальних та нематеріальних методів, існують інші ефективні підходи до мотивації персоналу, такі як:

- стандартні стимули: включають заходи, як-от підвищення на вищу посаду, розширення повноважень, відсотки від економічного ефекту, публічне

визнання, привілейоване розміщення на нарадах, усна подяка від керівництва перед колективом, можливість прямого спілкування з вищим керівництвом, цільові грошові премії, страхування життя та здоров'я, компенсація медичних витрат, надання додаткових відпусток, гарантії збереження робочого місця, пільгові позики на навчання;

– індивідуальний пакет стимулів: кожен співробітник може отримати унікальний набір стимулів, адаптований до його особистих потреб і внеску в роботу компанії;

– покарання: використання покарань може бути ефективним у деяких випадках для запобігання поведінці, що шкодить організації. різні компанії мають різні стратегії, включаючи хвалу, критику, або комбінацію обох;

– грошові виплати за досягнення цілей: це один з найпоширеніших методів, де виплати здійснюються за виконання специфічних цілей, що були визначені на початку;

– додаткові виплати до заробітної плати: включають винагороди за здоровий спосіб життя, як от відмову від куріння, відсутність хворобливих відсутностей протягом року, або регулярні заняття спортом;

– особливі індивідуальні винагороди: виплачуються за особливі вміння або досягнення, необхідні компанії у певних умовах;

– соціальна політика компанії: включає різноманітні соціальні пільги, послуги і виплати, які спрямовані на покращення умов життя співробітників;

– удосконалення системи організації праці та управління: покращення координації і взаємодії між співробітниками, впровадження чіткої системи просування по службі, поліпшення відносин між керівництвом та персоналом для збільшення продуктивності та мотивації на робочому місці [13].

Нематеріальні стимули, які не вимагають додаткових витрат з боку роботодавця, можуть включити в себе такі заходи, як подяки та город за отримання статусу працівника, запрошення до участі як лектора чи помічника. Способи застосування нематеріальних факторів для підвищення лояльності співробітників включають підтримку психологічного середовища в колективі,

розробку механізмів управління конфліктами, підтримку організаційної культури та почуття справедливості, створення ефективної системи оцінки діяльності, важливе ставлення до особистих проблем співробітників, зміцнення їхнього почуття захищеності, стимулювання командної взаємодії та підвищення швидкості емоційних зв'язків між колегами, що сприяє розвитку позитивного групового ставлення до роботи [14].

Мотивація представляє собою процес стимулювання внутрішніх мотивів співробітників та формування зовнішніх стимулів для їх заохочення до покращення результативності роботи [15]. Основною задачею мотивації є створення комплексу механізмів, які спонукають працівника до виконання дій, спрямованих на досягнення цілей з максимальною ефективністю (рисунок 1.4). Методи мотивації співробітників банку варіюються і залежать від рівня розвитку системи мотивації установ, загальної системи керування та специфіки діяльності самої установи. Один із найвідоміших методів матеріального мотивування — це індивідуальна премія, яку потрібно виплачувати один раз на рік, щоб не перетворити на частину заробітної плати і зберегти свою мотиваційну цінність. Ефективність преміювання залежить від правильного вибору критеріїв, їх диференціації залежно від позиції і характеру підрозділу, рівня посади, орієнтації на зовнішній та кінцеві результати, а також гнучкості у визначених критеріях.

Задоволення від справедливої грошової винагороди стимулює ініціативу співробітників, залучає їхню відданість компанії та приваблює нових працівників. Кар'єрне зростання є найбільшим мотиваційним механізмом у методах управління персоналом [16]. Однак цей метод має свої обмеження: по-перше, кількість високих посад обмежена; по-друге, кар'єрне просування зазвичай супроводжується зростанням витрат на додаткову підготовку співробітників. У практиці управління персоналом зазвичай застосовуються різні методи та їх комбінації (див. рисунок 1.2, додаток В).

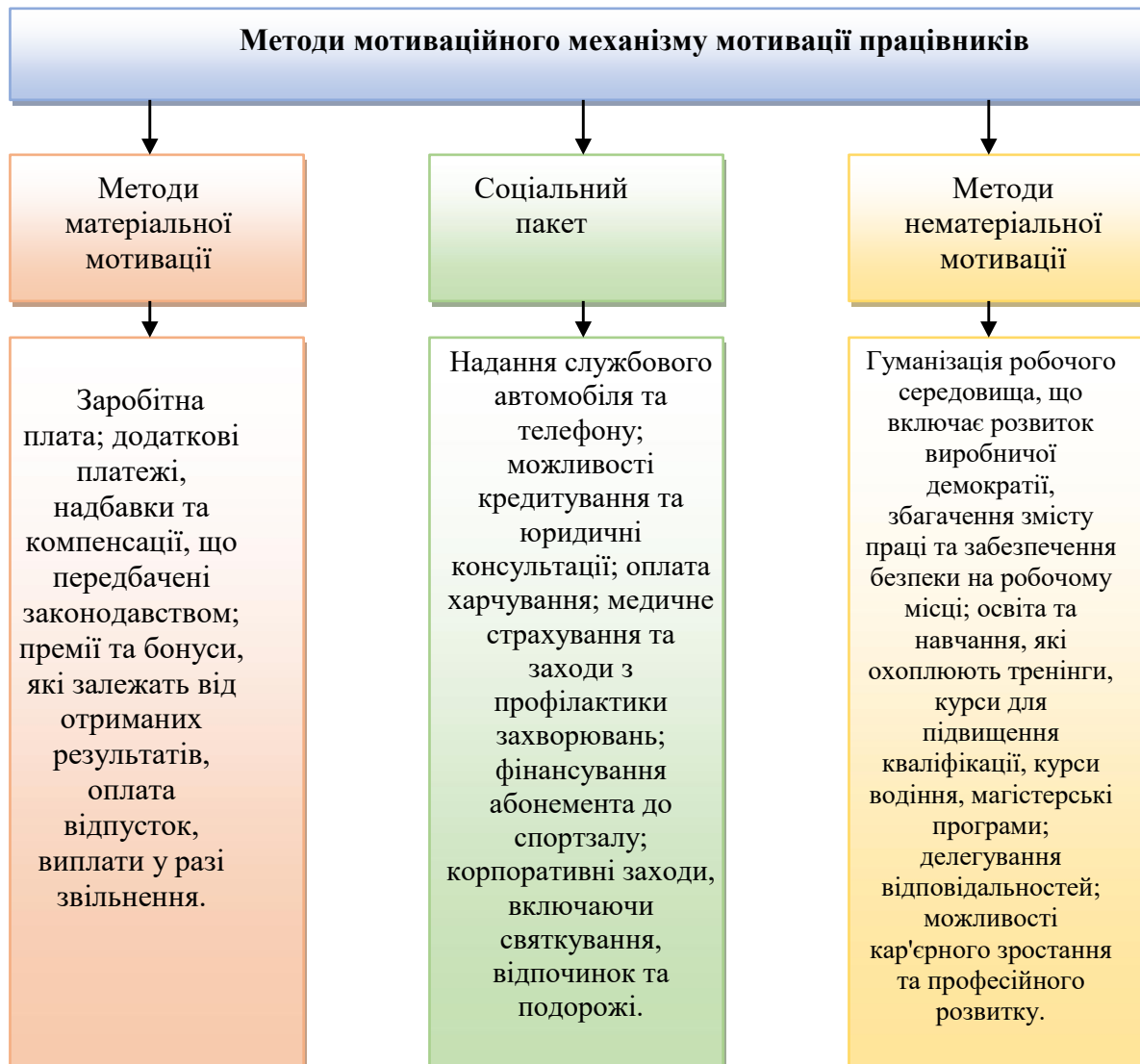


Рисунок 1.4 – Методи мотиваційного механізму працівників
Джерело: побудовано на основі [16, с. 23]

Для ефективного управління мотивацією критично важливо використовувати всі три групи методів управління. Покладання виключно на владні та фінансові мотиваційні підходи не дозволяє повною мірою активізувати творчий потенціал співробітників для досягнення мети організації. Нематеріальна мотивація вважається ключим фактором для забезпечення максимальної ефективності, адже в умовах ринкової економіки економічні методи управління продовжуватимуть розвиватися, підвищуючи ефективність та результативність економічних стимулів. Це, у свою чергу, сприятиме створенню умов, де співробітники та колективи зможуть гармонійно поєднувати особисті інтереси з професійними завданнями.

Розробка системи мотивації персоналу банківської установи та її ефективне застосування з використанням різних матеріальних та нематеріальних методів залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів. Це включає економічні умови в регіоні, країні та на світовому рівні, особливості виробництва і специфіку галузі, фінансове становище установи, умови праці, а також освітній, професійний, віковий і статевий склад співробітників, їхні посади, характер та життєві потреби [15].

1.3 Основні методи атестації персоналу фінансової установи в системі мотивації праці

Сьогодні, в умовах сучасної ринкової економіки, керівництво фінансових установ повинне зосереджуватися на управлінні персоналом. Важливість людських ресурсів зростає у зв'язку з постійними змінами в зовнішньому середовищі, що висуває тривалі перспективи для формування та використання персоналу, вимагаючи детального аналізу та оцінки їхньої трудової діяльності [1].

Зміни на ринку праці вимагають переходу на нову систему управління персоналом, оскільки конкуренція за кваліфіковані кадри посилюється. Співробітники з вищою освітою та професійними тренінгами стають стандартом, що підкреслює значення систем атестації та оцінки персоналу в організаціях. Такі системи стають ключовими для ефективного управління людськими ресурсами і є важливим елементом стратегічного розвитку та зміцнення конкурентних позицій на фінансовому ринку. Вони також служать як важливий інструмент для HR-менеджменту, операційного і стратегічного управління, збільшуючи інвестиційну привабливість бізнесу.

Формування системи атестації персоналу включає розробку системи оцінки, яка передбачає вибір, аналіз та впровадження методів оцінювання, що

застосовуються на практичному рівні. Атестація служить правовою основою для переміщень працівників, просування по кар'єрних сходах, вручення нагород, встановлення зарплат, а також для знижень в посаді або звільнення з роботи. Процес атестації націлений на підвищення якості персоналу, оцінку їх завантаження та ефективне використання за спеціалізацією, вдосконалення стилів і методів управління. Цей процес також спрямований на виявлення потенціалу для зростання, підвищення продуктивності та залученості співробітників до результатів їхньої роботи і досягнень організації, оптимізацію використання економічних стимулів і соціальних гарантій, а також створення необхідних умов для оперативного та всестороннього розвитку кожного працівника. Розробка системи атестації є актуальною з різних причин, зокрема через зазначені потреби [2]:

- при відборі персоналу, система оцінки праці та професійної кваліфікації допомагає виявити найбільш підходящих кандидатів для компанії;
- використання системи атестації персоналу дозволяє банку формувати стратегію розвитку, де кваліфіковані працівники є ключовим елементом та рушійною силою економічного зростання;
- на базі атестації та оцінки персоналу розробляється система мотивації та стимулювання працівників установи.

Методи оцінки персоналу в організації повинні бути вибрані на основі конкретних цілей і завдань. Наприклад, для оцінки професіоналізму співробітників рекомендовано використовувати комбінований підхід, який може включати тестування, інтерв'ювання або практичні завдання на симуляторах. Для створення психологічних портретів ефективними є методи тестування або інтерв'ю, що дозволяють застосувати кількісні оцінки. Якщо ж метою є виявлення бізнес-навичок або професійної компетенції, HR-менеджери часто вдаються до використання ділових ігор. Важливим є наявність кваліфікованих експертів та розроблена методична база, така як кейси чи тести, для проведення оцінок. Тільки за таких умов оцінка буде об'єктивною та може

використовуватися для оптимізації структури компанії, кар'єрного росту співробітників, нарахування премій, та формування заробітної плати.

Існують наступні методи оцінки персоналу:

– матричний метод - заснований на порівнянні характеристик співробітника з заздалегідь встановленими стандартами. це один з найпростіших і широко застосовуваних методів;

– метод довільних характеристик визначає ключові досягнення та сильні сторони співробітника, які потім порівнюються з його помилками або недоліками для визначення загальної ефективності;

– метод оцінки виконання завдань забезпечує загальний аналіз роботи співробітника шляхом оцінювання його загальної трудової діяльності, часто через проведення співбесід;

– метод 360 градусів включає всебічну оцінку роботи працівника з боку керівників, колег, а також підлеглих і через самооцінку;

– метод групової дискусії полягає у відкритому обговоренні результатів роботи співробітника разом з експертами, представниками hr та керівництвом.

Комбіновані методи оцінки персоналу включають:

– метод тестування: здійснює оцінку працівників спираючись на результати виконаних ними завдань;

– метод підсумовування оцінок: вимагає оцінювання всіх характеристик працівника за заданою шкалою, де середній результат потім порівнюється з еталонним значенням;

– метод угруповання: групує працівників за ефективністю їхньої роботи.

Кількісні методи оцінки персоналу включають:

– ранговий метод - утворення рейтингів співробітників за успішністю та ефективністю їх роботи. декілька менеджерів оцінюють персонал, після чого результати узгоджуються, і співробітники, які посіли найнижчі позиції, можуть бути скорочені;

– бальна оцінка - використання системи балів для оцінювання співробітників за їх досягнення в роботі. під кінець оцінювального періоду, який

зазвичай триває рік, всі бали підсумовуються для ідентифікації найбільш успішних та менш продуктивних працівників;

– метод вільної бальної оцінки - оцінювання кожної особистісної та професійної якості співробітника незалежними експертами. сума отриманих балів дозволяє зробити висновки про компетентність працівника.

Ці методи визнані одними з найбільш об'єктивних, оскільки вони дозволяють формулювати загальні висновки і представляти результати у числовому форматі для подальшого порівняння. Іншим ефективним підходом є комплексна оцінка персоналу, яка включає використання атестаційних методик. Це допомагає визначити, наскільки співробітник відповідає займаній посаді в компанії. Багато організацій проводять атестацію своїх працівників щорічно.

Сучасний HR-менеджмент демонструє значний інтерес до психологічних методик оцінки персоналу, які допомагають визначити не тільки наявні особистісні та професійні якості співробітників, а й розкрити їхній потенціал для майбутнього розвитку. Такі методики можуть включати проведення бесід, інтерв'ю, бізнес-кейсів, психологічне тестування, застосування архівних методів, а також метод оцінки «360 градусів».

Для психологічної оцінки часто використовують структуровані інтерв'ю, тренінгові вправи та метод самопрезентації. Психологічні методи виконуються кваліфікованими експертами з психології, які адаптують методику до конкретних потреб організації і надають об'єктивні результати у формі чітких висновків. Ці методи характеризуються високою точністю і деталізацією, проте можуть бути фінансово витратними для компанії через необхідність залучення професійних психологів. Вони особливо ефективні для визначення лідерського потенціалу, створення психологічних портретів потенційних керівників та оцінки ефективності праці персоналу.

Невербальна методика оцінки персоналу є одним із нетрадиційних підходів, особливо корисним при наймі нових співробітників. Цей метод часто використовується, коли потрібно оцінити психологічний портрет кандидата та його професійні якості без можливості використання стандартних оцінок.

Невербальна методика дозволяє визначити такі аспекти як темперамент, комунікабельність, вольові характеристики, та лідерські здібності з високою достовірністю, адже невербальне спілкування зменшує можливість обману, дозволяючи оцінити реальні наміри працівника.

Сучасні методики оцінки та атестації персоналу об'єднують ефективні і об'єктивні традиційні методи. Широко використовуються ассесмент-центри, які є оцінювальними центрами для аналізу результатів діяльності персоналу. Робота в ассесмент-центрах ґрунтується на симуляції ситуацій, що дозволяє співробітникам демонструвати свої сильні сторони, як в особистісному, так і в професійному плані. Ці вправи зазвичай включають аналітичні презентації, письмові ділові завдання, групові дискусії, опитування особистісних якостей, та рольові ігри.

При підготовці та проведенні Ассесмент-центру критично важливо чітко висвітлити ролі, обов'язки та функції як представників організації-замовника, так і виконавців. В організації це можуть бути керівники, наприклад, заступник керівника з питань персоналу, працівники HR-служби чи інші фахівці, відповідальні за організаційні та технічні аспекти. Виконавцями часто виступають зовнішні спеціалісти, включаючи керівника проекту оцінки, експертів, лаборантів, фасілітаторів та психодіагностик (таблиця 1.2, додаток А.4) [4].

Сучасні підходи до оцінювання персоналу мають на меті комплексне вивчення потенціалу співробітників та виявлення найперспективніших напрямків їхнього професійного розвитку. Основні характеристики сучасних методик оцінки:

- технологічність: широке використання автоматизованих систем; комп'ютеризація оціночних процесів; спрощення взаємодії між експертами та оцінюваними співробітниками;
- ключові напрямки вдосконалення системи оцінки персоналу: підвищення статусу кадрової служби; розробка чіткого нормативно-правового забезпечення; впровадження механізмів відповідальності за кадрові рішення;

створення ефективної системи найму та відбору персоналу; постійне підвищення професійної кваліфікації працівників;

- принципи ефективної оцінки: максимальна об'єктивність показників; мінімізація складності оціночних методик; запобігання опору та негативному ставленню з боку працівників;

- стратегічне значення атестації персоналу: формування кадрового резерву; розвиток професійних компетенцій; підтримка конкурентоспроможності організації; досягнення стратегічних цілей утанови;

- особливості оцінювання в фінансовому секторі: акцент на професійному розвитку співробітників; створення умов для формування потужного кадрового потенціалу; безперервне вдосконалення професійних якостей.

Ефективна система оцінки персоналу - це не лише інструмент вимірювання поточної продуктивності, а й стратегічний механізм розвитку людських ресурсів, який допомагає організації адаптуватися до мінливих ринкових умов та утримувати конкурентні переваги. Головна мета такої системи - перетворити процес оцінки з формальної процедури на дієвий інструмент професійного та особистісного зростання співробітників.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи, варто підкреслити, що мотивація праці відіграє важливу роль в українському банківському секторі, а людські ресурси є основним ресурсом підвищення продуктивності. Ефективність роботи залежить від правильної системи мотивації, включаючи як матеріальні, так і нематеріальні способи. Важливо, щоб механізми мотивації персоналу враховували індивідуальні потреби кожного працівника і специфіку банківських операцій. Різноманітні методи, такі як бонуси, моральні заохочення та організаційні заходи, допомагають залучати, утримувати та розвивати працівників, що, у свою чергу, призводить до досягнення цілей організації та підвищення

конкурентоспроможності. Успішна реалізація мотиваційних стратегій позитивно впливає на загальну атмосферу в команді та ефективність бізнес-процесів.

Для успішної діяльності компанії існує необхідність використання методів матеріального і нематеріального заохочення працівників. Матеріальна мотивація розраховується за результатами виконаної роботи і може змінюватися у працівників, які займають ті ж самі позиції у компанії. Фінансові винагороди часто спричиняють невдоволення у колективі і створюють нездорову атмосферу для персоналу. Тому потрібна якась звичайна моральна компенсація чи посередник для збалансування оцінки роботи персоналу. Такими факторами врівноваження являються методи нематеріального заохочення. Для ефективної роботи компанії показники матеріальної мотивації слід зіставляти із цілями бізнесу, передбачаючи системи заохочень за реалізацію конкретних завдань та за виконання загальних планів організації.

В цілому, побудова механізму мотивації персоналу в організації представляє із себе процес визначення основних форм і методів взаємодії об'єкта мотивації (співробітника) і організації. Виявлений алгоритм етапів механізму мотивації відтворює природний напрямок розвитку мотивації на суб'єктивно-особистісному рівні, проте слід зазначити, що в цьому алгоритмі можливі і зворотні рухи, обумовлені внутрішніми коливаннями співробітника щодо справедливості зробленого вибору.

Нами з'ясовано що ефективна система атестації персоналу впливає на результат досягнення стратегічних цілей організації і її конкурентоспроможності. За допомогою атестації персоналу, керівництво фінансово установи формує базову основу для стратегічного розвитку бізнесу. Даний процес відбувається за рахунок створення розвитку професійних якостей співробітників компанії, які формують кадровий резерв.

2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПУАТ «КБ «АКОРДБАНК»

2.1 Аналіз основних техніко-економічних показників ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» - це українська комерційна банківська установа, зареєстрована згідно з витягом №245 з державного реєстру банків. Банк засновано у 2008 році під час глобальної фінансової кризи, яка стала великим випробуванням для економіки України. Згідно Закону України від 30 червня 2021 року №1587-ІХ, який вносить зміни до деяких законодавчих актів щодо корпоративного управління в банках, банк має право здійснювати банківську діяльність. АКОРДБАНК є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, маючи свідоцтво учасника Фонду №198 з датою реєстрації 14 серпня 2008 року. Банк оперує відповідно до банківської ліцензії №245, виданої Національним банком України 7 листопада 2011 року, а також має генеральну ліцензію і додаток для проведення валютних операцій, виданий того ж дня [17, 20].

У 2023-2024 роках Акордбанк отримав статус від НБУ як банку, що має критично важливе значення для економіки України та підтримки життєдіяльності населення у складні періоди. Банк зосереджує свої зусилля на забезпеченні стабільного рівня обслуговування, пропонуючи широкий асортимент фінансових послуг. Це включає ефективне управління активами, а також розробку індивідуальних фінансових рішень для юридичних та фізичних осіб, забезпечуючи тим самим доходи, які сприяють наповненню державного бюджету через податки. Основні завдання ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» являють собою підтримку малого та середнього бізнесу, розвитку роздрібних банківських

послуг, а також у впровадженні дистанційного доступу до послуг для підвищення надійності та стабільності банківських операцій [17, 20].

Стратегічною метою Акордбанку є досягнення лідируючих позицій серед банківських установ України та зростання ринкової вартості, враховуючи інтереси акціонерів, при цьому акцент робиться на розробку та впровадження інноваційних банківських продуктів і послуг для широкого спектру клієнтів з метою збільшення своєї частки на ринку. Високий рівень кваліфікації співробітників Акордбанку, які мають значний досвід роботи в міжнародних та українських банках, забезпечує успіх його діяльності. Акордбанк відомий своїм динамічним розвитком та високим рівнем обслуговування, пропонуючи широкий асортимент фінансових послуг як для приватних осіб, так і для бізнесу. Банк забезпечує своїх клієнтів зручністю, швидкістю обслуговування, прозорістю та індивідуальним підходом у наданні фінансових послуг [17, 20].

Після значного прогресу в 2022 році, коли банк зміг піднятися з 33-ї до 11-ї позиції серед українських банків, банк продовжує зміцнювати свою присутність на фінансовому ринку. Для аналізу фінансової та господарської діяльності ПуАТ «АКОРДБАНК», є важливим провести горизонтальний та вертикальний аналіз активів балансу за період 2021-2023 років (див. таблиця 2.1) [18-20].

Таблиця 2.1 – Динаміка активів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки

Показники	Сума, тис. грн			Абсолютне відхилення, тис. грн		Темп зростання (спаду), %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Грошові кошти та їх еквіваленти	989808	2069465	3142630	+1079657	+1073165	209,07	151,85
Кошти в інших банках	451214	866435	1022563	+415221	+156128	192,02	118,01
Кредити та заборгованість клієнтів	1494857	980014	755448	-514843	-224566	65,55	77,08
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	25351	19404	189214	-5947	+169810	69,36	975,12

Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю	11916874	7184415	4337206	-4732459	-2847209	65,56	60,36
Інвестиційна нерухомість	6260	6207	53230	-53	+47023	99,15	857,58
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	-	1198	-	+1198	-1198	100	-
Відстрочений податковий актив	3576	5639	3067	+2063	-2572	157,69	54,38
Основні засоби та нематеріальні активи	279195	413329	362186	+134134	-51143	148,04	87,62
Інші фінансові активи	13100	44776	199603	+31676	-154827	341,80	445,78
Інші активи	136604	123531	164186	-13073	+40655	89,42	132,91
Усього активів	15317139	11714413	10229333	-3602726	-1485080	76,47	87,32

З огляду на вищезазначені дані, загальний стан активів банку можна вважати позитивним, незважаючи на зниження загальної кількості активів на 13%. При цьому значне зростання грошових коштів та їхніх еквівалентів у 1,5-2 рази свідчить про активне залучення банком клієнтів на депозити, що сприяло збільшенню грошових коштів. Також на цю динаміку вплинуло зниження кредиторської заборгованості, яка зменшилася на 35% протягом 2021-2022 років та на 23% у 2023 році, що може відображати збільшену обережність у видачі нових кредитів через економічну невизначеність, а також зростання операцій з цінними паперами, зокрема, продаж банком частини своїх цінних паперів (рисунок 2.1) [18-20].

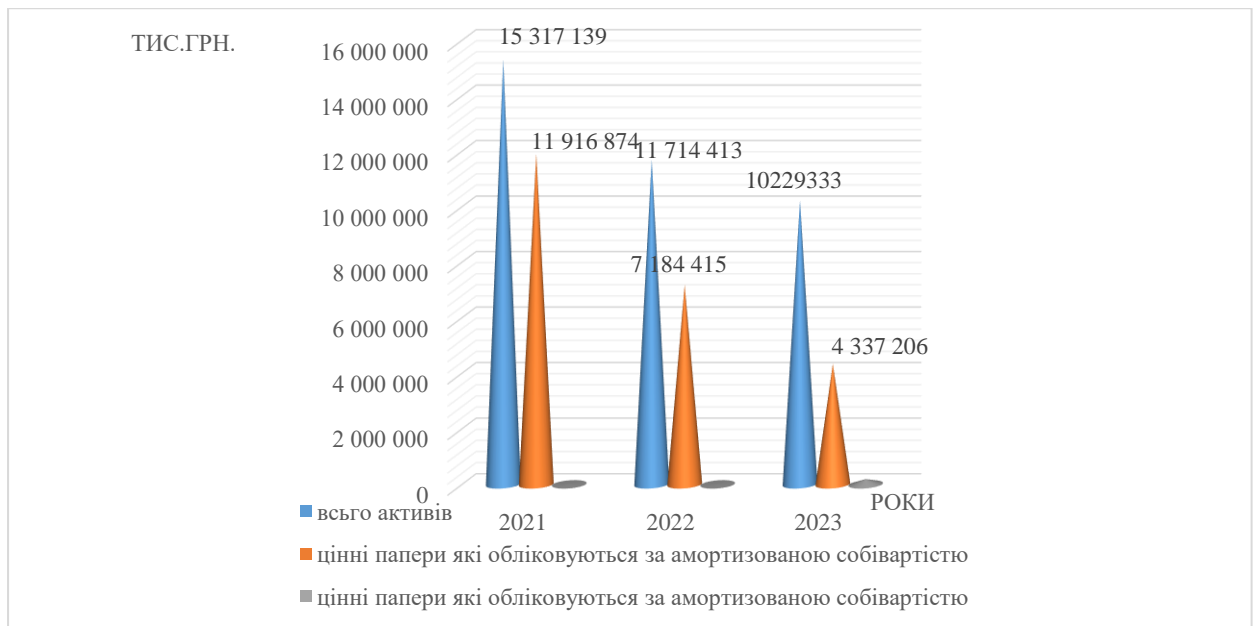


Рисунок 2.1 – Динаміка активів та цінних паперів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки

Цінні папери, які обліковувались за справедливою вартістю, знизилися на 5947 тис. грн або на 30% у 2022 році порівняно з 2021 роком, але у наступному році зросли майже у 10 разів. Цінні папери, що обліковувались за амортизованою вартістю, в аналізований період стабільно знижувалися на 30-35%. Це пов'язано з рішенням банку переорієнтуватися з активів з амортизованою вартістю на активи за справедливою вартістю, оскільки останні забезпечують більш динамічний дохід, тим самим банк намагається підвищити прибутковість свого портфелю, швидко реагуючи на зміни на ринку [18-20].

Основні засоби та нематеріальні активи ПуАТ «КБ «АкордБанк» у 2022 році вирости на 134134 тис. грн, або на 48,04%, а у 2023 році зазнали зниження на 51143 тис. грн, або на 12%. Це зниження пов'язане з тим, що банк зосередився на більш ефективному використанні нематеріальних активів та оптимізації основних засобів, що відображається також і в загальному падінні активів на 13% за період 2022-2023 років [18-20].

Щодо аналізу пасивів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2020-2022 роки (згідно таблиці 2.2), загальна динаміка пасивів вказує на зростання протягом цього

періоду, незважаючи на тимчасове скорочення окремих показників. Зокрема, у 2022 році пасиви збільшилися на 775225 тис. грн, або на 8,1%, завдяки суттєвому збільшенню інших зобов'язань, які вирости на 200446 тис. грн, або на 24,78% [18-20].

Таблиця 2.2 – Динаміка пасивів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки

Статті пасивів	Сума, тис. грн			Абсолютне відхилення, тис грн		Темп зростання (спаду), %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Зобов'язання							
Кошти клієнтів	9228786	9996124	19472811	+767338	+9476687	108,31	194,8
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	9 506	-	49160	-	+49160	-	-
Резерви під зобов'язання	12828	4820	7044	-8008	+2224	37,57	146,14
Інші фінансові зобов'язання	99189	70302	270748	-28887	+200446	70,87	385,12
Інші зобов'язання	219067	273355	171870	+54288	-101485	124,78	62,87
Усього зобов'язань	9569376	10344601	19971633	+775225	+9627032	108,1	193,06
Власний капітал							
Статутний капітал	284540	284540	284540	-	-	-	-
Резервні та інші фонди банку	5 634	103648	103648	+98014	-	1839,68	-
Резерви переоцінки	-74	-711	14493	-637	+15204	960,81	2038,39
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	97415	-5667	48884	-85862	+54551	11,85	862,6
Власний капітал	387514	381210	450965	-6304	-69755	98,37	118,29
Усього зобов'язання та власний капітал	9956890	10725811	20422598	+768921	+9696787	107,72	190,4

У 2023 році відбулося значне збільшення зобов'язань ПуАТ «КБ «АкордБанк», що в основному було викликано різким зростанням коштів клієнтів на 9476687 грн, або на 94,8%, завдяки активному залученню нових клієнтів. Додатково, резерви під зобов'язання були підвищені на 46,14%, щоб

захиститися від потенційних ризиків, пов'язаних з погашенням боргів, таких як облігації чи інші довгострокові зобов'язання. Це призвело до зменшення інших зобов'язань на 101485 тис грн, або на 37,13% [18-20].

Капітал банку у 2022 році знизився на 6304 тис грн, або на 1,5%, в основному через нерозподілений збиток на 5667 тис грн. Проте, завдяки збільшенню резервів на 1839%, банк зміг підтримувати фінансову стабільність, що було критично важливо для забезпечення його стабільного функціонування в умовах військового конфлікту. У 2023 році, завдяки значному прибутку, що збільшився на 54551 тис грн, загальний капітал банку виріс на 18,29%. Статутний капітал банку продовжив залишатись на постійному рівні 284540 тис грн. (рисунок 2.2) [18-20].

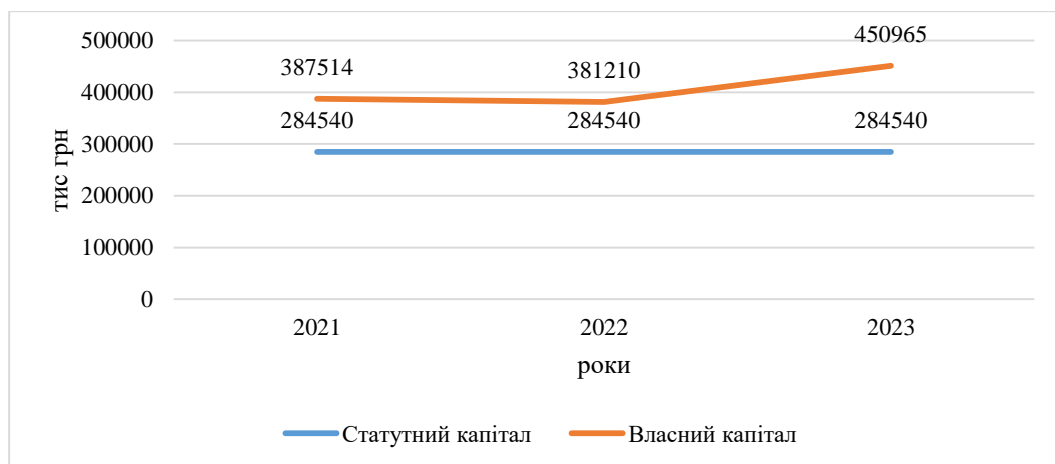


Рисунок 2.2 – Динаміка власного та статутного капіталу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» в 2021-2023 роках

З наведених даних можна зробити висновок, що банк демонструє зростання та ефективно приваблює фінансові ресурси. Однак, одночасне скорочення активів і збільшення пасивів вимагає ретельного контролю за ризиками ліквідності та забезпечення операційної стабільності.

2.2 Аналіз доходів та витрат ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»

Розглянемо фінансові результати ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» протягом 2021-2023 років за даними, для визначення ефективності його діяльності в цілому та окремо за напрямками. На основі даних розрахунків приймаються управлінські рішення, координується діяльність філій та підрозділів, проводиться оцінка подальшого розвитку банку, а також можна визначити надійність та фінансову стійкість банківської установи, наведеними в таблиці 2.3 [18-20].

Таблиця 2.3 – Динаміка доходів та витрат ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2021-2023 роки

Показник	Сума, тис. грн			Абсолютне відхилення, тис грн		Темп зростання (спаду), %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Доходи							
Процентні доходи	1091185	1424133	1983769	+332948	+559636	130,51	139,29
Процентні витрати	-540504	-1013714	-1156992	-473210	-143278	187,54	114,13
Чистий процентний дохід/(Чисті процентні витрати)	550681	410419	826777	-130262	+416358	76,34	201,44
Комісійні доходи	439866	539147	792520	+99281	+253373	122,57	146,99
Комісійні витрати	-54746	-60316	-140097	-5570	-79781	110,17	232,27
Чистий комісійний дохід	385120	478831	652423	+93711	+173592	124,33	136,25
Чистий прибуток/ (збиток) від операцій з похідними фінансовими інструментами	(3669)	(39014)	(294)	-35345	+38720	1063,34	0,7
Чистий прибуток/ (збиток) від операцій із борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	5	0	102	-5	+102	-100	100
Чистий прибуток/ (збиток) від операцій із іноземною валютою	122984	167100	279725	+44116	+112625	135,87	167,39
Чистий прибуток/ (збиток) від переоцінки іноземної валюти	(1743)	102483	1572	+104226	-100911	-5879,69	1,5

Чистий прибуток/ (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості	(47372)	(53)	28908	+47319	+28961	0,11	-545,43
Чистий збиток від зменшення корисності фінансових активів	(293262)	(309034)	(274915)	-15772	+34119	105,38	88,95
Чистий збиток/ (прибуток) від збільшення/ (зменшення) резервів за зобов'язаннями	(482)	8008	(2224)	+8490	-10232	-1661,41	-27,7
Чистий прибуток/ (збиток) від припинення визнання фінансових активів, які обліковуються за ароматизованою собівартістю	2 922	1301	2486	-1621	+1185	44,52	191,08
Торговий результат	-117583	-230474	-	-112891	-	196	-
Інші операційні доходи	10764	30412	35369	+19648	+4957	282,53	116,29
Інші доходи	5 325	3066	1065	-2259	-2001	57,57	34,73
Всього доходів	1069473	1153201	2168057	+83728	+1014856	107,92	188
Витрати							
Відрахування до резервів	-295404	-299997	-276739	-4593	+23258	101,55	92,24
Витрати на виплати працівникам	(411314)	(518340)	(828259)	-107026	-309919	126,02	159,79
Витрати зносу та амортизація	(55079)	(79780)	(99675)	-24701	-19895	144,85	124,93
Адміністративні та інші операційні витрати	-688203	-858746	-1417771	-170543	-559025	124,78	165,09
Всього витрати	-983607	-1158743	-1694510	-175136	-535767	117,80	146,23
Фінансові результати							
Прибуток/(збиток) до оподаткування	85867	-5542	132558	-91409	+138100	15,2	2391,8
Витрати на податок на прибуток	-15861	-125	-78507	+15736	-78382	9,51	628,05
Прибуток/(збиток)	70006	-5667	54551	-75673	+60218	720,44	962,6

З даних видно, що у 2022 році чистий прибуток або збиток від операцій з похідними фінансовими інструментами зменшився на 35545 тис. грн, або на 1063%. Також, чистий прибуток або збиток від боргових фінансових інструментів, що обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, скоротився на 5 тис. грн. Водночас, чистий прибуток від операцій з іноземною валютою зріс на 44116 тис. грн, або на 35,87%, і чистий прибуток від переоцінки іноземної валюти збільшився на 104226 тис. грн, або на 5789%. Зниження чистого збитку від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості склало 47319 тис. грн, або 99,89%, тоді як чистий збиток від зменшення корисності фінансових активів збільшився на 15772 тис. грн, або на 5,38%.

Чистий прибуток від зміни резервів за зобов'язаннями зріс на 8490 тис. грн, або на 1661%, а чистий прибуток або збиток від припинення визнання фінансових активів, які обліковуються за амортизованою собівартістю, зменшився на 1621 тис. грн, або на 55,48% [18-20].

Загальні доходи ПуАТ «КБ «АкордБанк» стабільно зростали; у 2022 році вони зросли на 332948 тис. грн, або на 30,51%, що було зумовлено збільшенням кредитного портфелю банку, а також збільшенням інвестицій у депозитні сертифікати НБУ та державні облігації. Зростання процентних витрат було спричинено значним збільшенням залучених ресурсів. У 2023 році процентні доходи продовжили зростати, а процентні витрати також зросли, але меншими темпами — на 14,13%, що дозволило чистому процентному доходу за 2023 рік зрости вдвічі більше, ніж у попередньому році [18-20].

Комісійні доходи банку продемонстрували стабільне зростання: у 2022 році вони зросли на 99281 тис. грн, або на 22,57% порівняно з 2021 роком, і продовжили зростати на 47% у 2023 році. Таке зростання було спричинено розширенням клієнтської бази та вдосконаленням послуг у сфері інтернет-банкінгу, що генерують комісійні доходи. Водночас комісійні витрати також зросли на 5570 тис. грн, або на 10,17% у 2022 році, і на 79781 тис. грн, або на 132,27% у 2023 році, що відображає збільшення операційних витрат на обробку платежів, утримання ІТ-інфраструктури та обслуговування клієнтів [18-20].

Загалом, доходи банку у 2022 році зросли на 1014856 тис. грн, або на 7,92%, та на 88% у 2023 році (див. рисунок 2.3). Головною причиною такого росту стали комісійні доходи. Проте витрати також показали збільшення на 17,8% у 2022 році та на 46,23% у 2023 році, що пов'язано з загальним зростанням цін на послуги і товари, що впливає на операційні витрати банку [18-20].

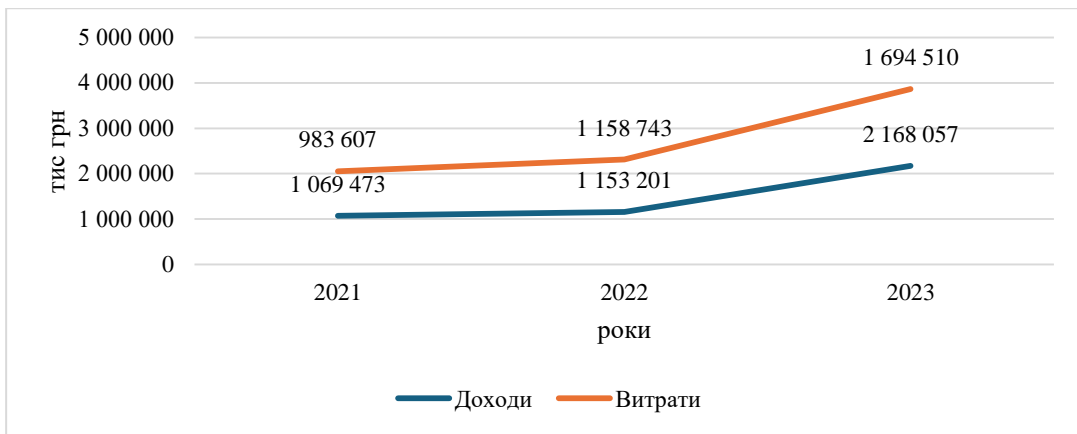


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансових результатів ПуАТ «КБ «АкордБанк» у 2021-2023 роках

У 2022 році ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» зареєстрував операційний прибуток, але через відображення знецінення активів, розташованих у зонах бойових дій (включаючи автотранспорт, переданий ЗСУ), та благодійні внески, надані різним організаціям на суму 18798 тис. грн, а також обезцінення активів, втрачених банком або тих, над якими банк втратив контроль через військові дії, на суму 715 тис. грн, фінансовий результат банку за підсумками року становив збиток у розмірі 5667 тис. грн [18-20].

У 2023 році ситуація в ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» кардинально покращилася, і банк завершив рік з прибутком у розмірі 54551 тис. грн, що на 60218 тис. грн, або на 862% більше, порівняно з попереднім роком (рисунок 2.4) [18-20].

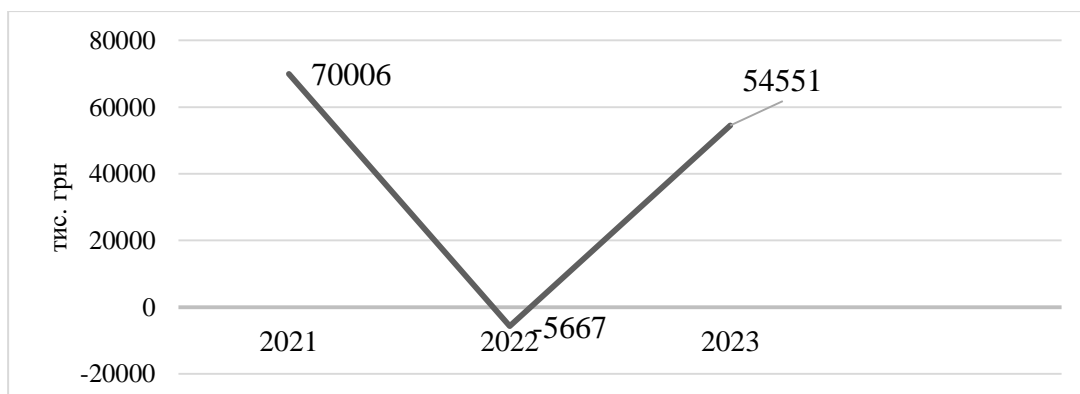


Рисунок 2.4 – Динаміка фінансових результатів ПуАТ «КБ «АкордБанк» у 2021-2023 роках

У 2022 році банк стабільно відзначився дотриманням усіх регуляторних норм, встановлених НБУ, за винятком короткочасних перевищень нормативу максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента в період з 25 лютого по 4 березня, а також порушення ліміту загальної довгої відкритої валютної позиції на початку березня та в квітні 2022 року, спричинених військовими діями та введенням обмежень НБУ [17, 20].

До кінця 2022 року мережа відділень банку зростає до 148 точок продажу, що на 38% більше порівняно з минулим роком (31.02.2021: 107), завдяки відкриттю нових відділень. При цьому регіональна мережа адаптована до умов безпеки, з урахуванням зон проведення бойових дій і тимчасово окупованих територій, де 9% відділень тимчасово не працюють [18-20].

Український банківський ринок нараховує численні банки, працюючі з різною ефективністю. Лідери ринку — це ті, хто обслуговує клієнтів з мінімальними витратами та надає бездоганне обслуговування. Аналіз діяльності банку, проведений кваліфіковано, є важливим інструментом для банку, його потенційних клієнтів та НБУ, оцінюючи ефективність управління, визначаючи перспективи розвитку та оцінюючи надійність банків-партнерів.

Незважаючи на невелике скорочення активів та зростання витрат, банк демонструє перспективи розвитку. Велике зростання пасивів свідчить про зростаючу довіру клієнтів та інвесторів, а значне перевищення темпів росту доходів над витратами вказує на високу ефективність бізнесу та збільшення прибутковості.

2.3 Аналіз показників продуктивності праці та оплати праці ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»

Продуктивність праці є ключовим індикатором ефективності робочого процесу, який вимірюється через співвідношення обсягу виготовленої продукції

(чи наданих послуг) до витрат живої праці. Під час аналізу продуктивності праці (людського капіталу) важливо відрізнити продуктивність праці від її прибутковості (рентабельності), залежно від того, чи виражений економічний результат у формі обсягу виробленої продукції, чи у формі прибутку. Продуктивність праці є вирішальним економічним індикатором, що застосовується для оцінювання ефективності роботи найманих працівників, які є основною продуктивною силою суспільства. Цей індикатор дозволяє аналізувати продуктивність як окремих осіб, так і трудових колективів [20].

Вивчення продуктивності праці має значну вагу для банківської системи, адже це необхідно для ефективного управління економічною діяльністю. Враховуючи, що продуктивність та ефективність роботи в банківській галузі залежать від численних факторів, існує різноманітність методів її оцінювання. Таким чином, продуктивність праці в банківському секторі визначається за допомогою кількох параметрів, включно з обсягом активів на працівника, прибутком або доходом на працівника, навантаженням на працівника, а також прибутком та активами на працівника (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Аналіз продуктивності праці ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2023 р.

Показник	За планом	Фактично	Відхилення	Виконання плану, %
Валова продукція, тис.грн	54673	71831	16958	130,90
Кількість працівників, осіб	1400	1487	+87	106,2
з них робітників	1400	1487	+87	106,2
Загальна кількість відпрацьованих усіма робітниками: людино-днів	230	229	-1	91,87
людино-годин	2080	2080,7	0,7	100,01
Кількість відпрацьованих днів одним робітником	260	260	0	100
Тривалість робочого дня, год	8,00	8,00	0	100

Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником	260,38	261,05	0,67	100,26
Середньорічний виробіток, грн				
одного працівника	56,50	82,78	26,28	146,51
одного робітника	56,64	82,99	26,35	146,52
Середньоденний виробіток одного робітника, грн	208,20	331,24	123,04	159,10
Середньогодинний виробіток одного робітника, грн	27,48	34,91	7,43	146,16
Питома вага робітників у складі промислово-виробничого персоналу, %	1,005	1,005	0	100

Згідно з планом, загальна кількість відпрацьованих людино-днів усіма робітниками відхилилася незначно, на 0,05%. Виконані за планом показники включають кількість відпрацьованих днів одним робітником, тривалість робочого дня, та частку робітників серед загального складу промислово-виробничого персоналу. Водночас, перевиконані показники включають валову продукцію, яка перевищила план на 30,9%, кількість працівників, яка зросла на 6,2%, середню кількість годин, відпрацьованих одним робітником на 0,26%, середньорічний виробіток на працівника на 46,5%, середньоденний виробіток одного робітника на 59%, та середньогодинний виробіток одного робітника на 46,16% [18-20].

У банківському секторі підхід до роботи ґрунтується на постійному пошуку та залученні нових можливостей для підвищення ефективності та оптимального використання різноманітних ресурсів з метою досягнення найкращих результатів з мінімальними витратами. Для визначення продуктивності праці використовуються об'єктивні дані, базовані на комплексі взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих індикаторів, таких як рентабельність загальних активів, рентабельність витрат, продуктивність праці, рентабельність витрат на робочу силу, активи на одного працівника та ефективність використання ресурсів.

Організація оплати праці є ключовим фактором у трудових відносинах, оскільки від її ефективності залежать не лише заробітки працівників, але й загальні результати діяльності підприємства чи організації. Оплата праці базується на принципах, які включають в себе дотримання законодавства та нормативних документів, національні генеральні угоди, галузеві угоди, а також індивідуальні трудові договори.

Системи та форми оплати праці взаємопов'язані та встановлюють методику розрахунку зарплати працівників, враховуючи кількість та якість виконаної роботи, особливості виробничого процесу та фінансову діяльність організації.

Згідно зі статтею 96 Кодексу законів про працю України, основою для організації оплати праці служить тарифна система, яка включає тарифні сітки, тарифні ставки, посадові оклади та тарифно-кваліфікаційні характеристики (табл. 2.6) .

Таблиця 2.6 – Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2021-2023 рр.

Назва показників	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Темп приросту	
				(2022/2021)-100,%	(2023/2021)-100,%
Заробітна плата та премії	359177	443781	725104	23,55	63,39
Нарахування на фонд заробітної плати	50340	70137	94485	39,33	34,71
Інші виплати працівникам	1797	4422	8670	146,08	96,06
Усього витрат на утримання персоналу	411314	518340	828259	26,02	59,79

Згідно з таблицею 2.6, спостерігається зростання витрат за 2022 рік на 26% і значне зростання на 59% у 2023 році. Таблиця 2.7 демонструє розподіл заробітної плати працівників ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за період з 2021 по 2023 роки [18-20].

Таблиця 2.7 - Розподіл працівників за розмірами заробітної плати ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2021-2023 рр.

Назва показників	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Темп приросту	
				(2022р./2021р.) -100,%	(2023р./2022р.) -100,%
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу за місяць, всього	680	720	738	5,88	2,5
у тому числі у розмірі: до 6000,00 грн	126	135	140	7,14	3,7
від 6000,01 до 8000,00 грн	74	82	85	10,81	3,65
від 8000,01 до 10000,00 грн	87	95	97	9,20	2,1
від 10000,01 до 15000,00 грн	136	140	142	2,94	1,42
понад 15000,00 грн	384	380	378	-1,04	-0,6
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали місяць	764	701	674	-8,25	-3,9

Видно, що кількість працівників штату, яким оплачено більше 50% робочого часу за місяць, виросла на 5,88% у 2022 році та на 2,5% у 2023 році. Також кількість працівників із заробітною платою до 6000 грн збільшилася на 3,7% у 2023 році, в той час як у 2022 році цей показник зріс на 7,14%. З іншої сторони, кількість працівників, що заробляють більше 15000 грн, зменшилася на 1,04% у 2022 році та на 0,6% у 2023 році. Число штатних працівників, які повністю відпрацювали місяць, впало на 8,25% у 2022 році та на 3,9% у 2023 році [18-20].

Значний вплив на продуктивність мають не лише самі умови праці, але й увага, що приділяється працівникам. Зацікавленість працівників у економічному успіху компанії веде до більшої зацікавленості компанії в створенні сприятливих умов для їхнього розвитку та благополуччя. Впровадження комфортних умов роботи та забезпечення гідної оплати праці сприяє зростанню мотивації працівників та підвищенню їхньої продуктивності.

Висновки до розділу 2

Згідно з аналізом у розділі 2, ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» показує успішний розвиток як універсальна фінансова установа, адаптуючись до складних умов ринку та підтримуючи високий рівень обслуговування клієнтів. Звіт за 2021-2023 роки показує, що хоча загальна сума активів банку знизилася, зростання грошових коштів і обсягу цінних паперів свідчить про обережну, але ефективну стратегію управління ресурсами. Скорочення кредитного портфеля відображає збільшену обережність внаслідок економічної невизначеності.

Пасиви банку показують позитивну динаміку через значне збільшення клієнтських коштів і резервів, що свідчить про зростаючу довіру клієнтів та інвесторів. Стабільний капітал та зростання резервів свідчать про ефективність фінансового управління.

Аналіз доходів і витрат банку виявив, що при збільшенні операційних витрат у 2023 році чистий прибуток банку значно зріс на 862% порівняно з минулим роком, через зростання процентних та комісійних доходів та ефективній оптимізації витрат. Збільшення чисельності персоналу та відповідно витрат на робочу силу відзначається як інвестиції в людський капітал.

Таким чином, ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» забезпечує фінансову стабільність та розвивається, впоравшись із економічними викликами. Для подальшого росту банку необхідно зосередитись на підвищенні операційної ефективності та контролі над витратами.

3 ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПУАТ «КБ «АКОРДБАНК»

3.1 Мотивація персоналу як інструмент ефективної діяльності фінансової установи ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»

Мотивація співробітників у банківській галузі включає використання як матеріальних, так і нематеріальних методів, які сприяють збільшенню продуктивності та зацікавленості персоналу у виконанні завдань. Застосування комплексного підходу до мотивації, що включає різноманітні стимули, є ключовим для ефективності.

Згідно з проведеним аналізом системи мотивації працівників, банк активно використовує матеріальні методи, такі як премії за робочі досягнення та нагороди до особистих свят. Проте, вклади в нематеріальні мотиваційні ініціативи, такі як навчання персоналу, залишаються недостатніми, хоча працівники вважають ці аспекти важливими для їхньої мотивації.

Тому банк розробив програму мотивації, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні елементи. Матеріальні стимули включають запровадження КРІ стандартів, винагороди за вакцинацію, проведення тренінгів, а нематеріальні охоплюють покращення умов праці в офісі, надання додаткових відпусток після вакцинації, імплементацію програми GREAT5 для покращення психологічного середовища та командного духу.

Програма мотивації передбачає кілька етапів: від визначення мети програми та опитування серед співробітників до оцінювання її ефективності та вносення корективів за необхідності. Цей процес детально описано на рисунку 3.1. Для реалізації системи мотивації персоналу, як описано вище, необхідно розробити систему управління ідеями, яка передбачає п'ять основних етапів: генерація ідей, акумуляція ідей, розширення ідей, оцінка ідей, та вибір ідей.

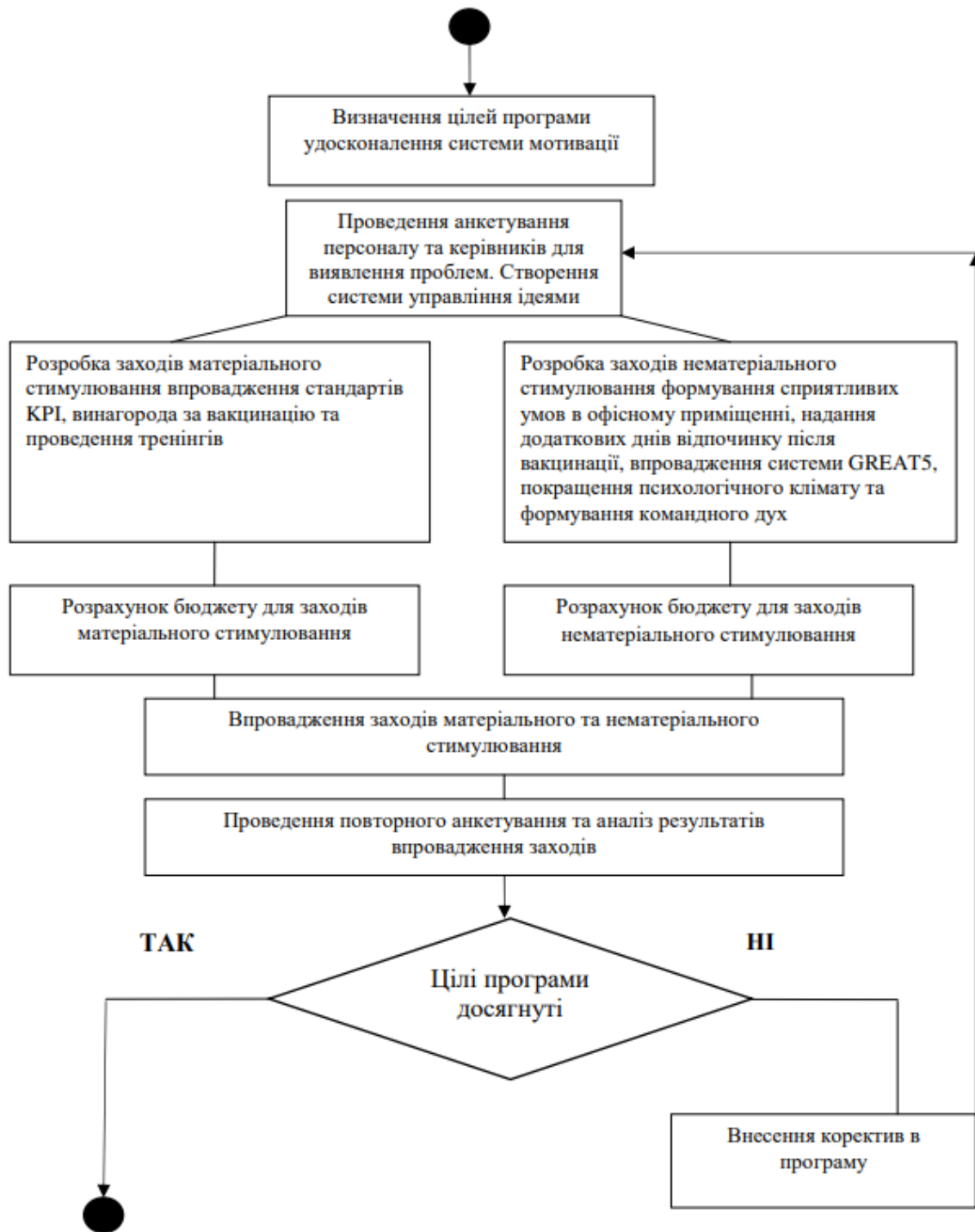


Рисунок 3.1 - Схема алгоритму впровадження системи мотивації для ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»

На початковому етапі, генерація ідей, керівники аналізують існуючі виклики у сфері мотивації праці та пропонують свої ідеї для вирішення цих проблем або впровадження інновацій, які можуть принести позитивні зміни в організації.

Для ефективності збору ідей потрібно встановити чіткі критерії для їх приймання. Кожна ідея має бути корисною для організації, узгоджуватися з її місією та стратегічними цілями. Ці критерії допомагають оптимізувати процес вибору та реалізації ідей, гарантуючи, що вони відповідають довгостроковим інтересам компанії (див. рис. 3.2).

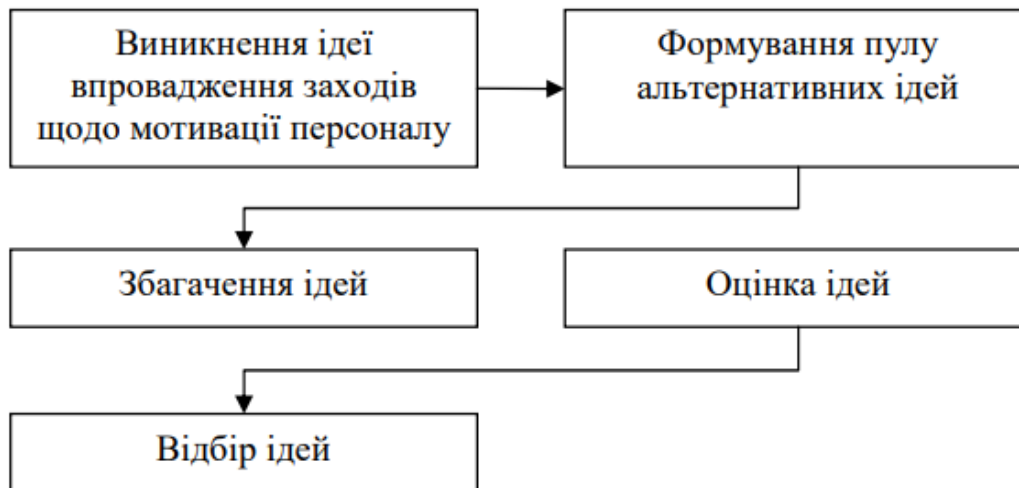


Рисунок 3.2 - Схема процесу обробки ідей у системі управління ідеями

Наступним кроком є створення набору альтернативних ідей. Коли представлена ідея торкається важливої проблеми підприємства, вона подається для колективного обговорення, що може породити альтернативні підходи до її вирішення. На даному етапі ключову роль приймає на себе модератор системи, котрий забезпечує всебічний аналіз та оцінку представлених ідей. Також можливе використання голосування для визначення найбільш підтримуваних ідей серед працівників.

На етапі збагачення ідей, цей процес часто відбувається паралельно із створенням набору альтернативних ідей або навіть перед ним. Учасники системи аналізують ідеї, вказують на можливі недоліки та вносять пропозиції для їх покращення. Модератори можуть запрошувати авторів ідеї включити ці пропозиції для її вдосконалення.

Оцінка ідей є одним з основних моментів у системі управління ідеями. Хоча співробітники можуть оцінювати ідеї через голосування, важливо провести об'єктивну оцінку, яка дозволяє порівнювати не тільки альтернативні пропозиції, а й різні ідеї, що конкурують за фінансування розвитку установи. Зазвичай для оцінки використовують два критерії: корисність ідеї для компанії та вимоги до зусиль для її реалізації.

На діаграмі оцінки ідей (рис. 3.3) використовується метод, який розподіляє ідеї на чотири категорії відповідно до їх корисності та необхідних зусиль для реалізації:

- Клас А: Ідеї з низькою корисністю та мінімальними зусиллями для втілення;
- Клас В: Ідеї з низькою корисністю, але великими зусиллями для втілення;
- Клас С: Ідеї з високою корисністю, але що вимагають значних зусиль;
- Клас D: Ідеї з високою корисністю та мінімальними зусиллями для втілення.

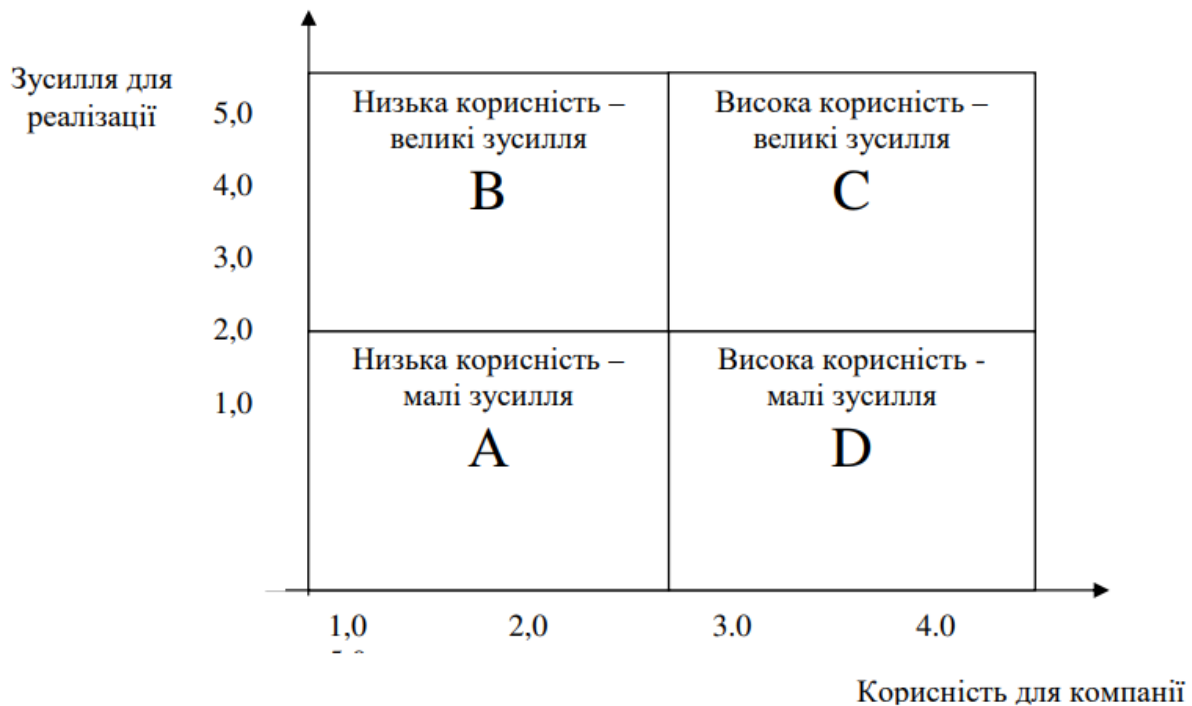


Рисунок 3.3 - Матриця критеріїв «корисність-зусилля»

На перший погляд, ідеї з секторів «А» або «С» можуть здаватися найбільш ризикованими та малоефективними, проте вони можуть мати стратегічне значення для компанії, тому їх не варто відхиляти одразу на етапі минулої оцінки. Наприклад, перебування ідеї в секторі «С» може вказувати на необхідність зниження зусиль, потрібних для її реалізації. Це можна досягти, передавши частину завдань на аутсорсинг або продовживши терміни виконання проекту, щоб забезпечити більшою кількістю ресурсів. Ідеї з сектора «А» можуть слугувати основою для запровадження більш інноваційних ідей з вищою відносною корисністю або бути реалізовані у разі відсутності більш цінних альтернатив.

Параметри матриці «корисність-зусилля» є інтегральними показниками, що враховують кілька критеріїв. Такий підхід забезпечує єдину платформу для того, щоб винести експертні оцінки. Параметр «корисність» оцінюється за критеріями ефективна компанія в економічній складовій, відповідності місії та стратегії, ймовірності реалізації з успіхом, впізнаваності бренду, досягнень в іміджі та лідерства в галузі. Параметр «зусилля» охоплює фінансові та людські ресурси, потенціал в управлінні та витрати часу. Кожна компанія повинна формувати власний набір ключових критеріїв.

Для оцінювання кожного критерію в параметрах «корисності» та «зусиль» використовується шкала від 1 до 5. Наприклад, ідея отримує високі оцінки, якщо відповідає місії організації, сприяє виконанню цілей на подальше майбутнє або вимагає значних фінансових вкладень.

Для оцінки та обговорення нових ідей створюється інноваційний комітет, який очолює директор з розвитку банку. Рекомендується, щоб засідання комітету проводилися щонайменше один раз на місяць для того, щоб забезпечити своєчасний розгляд інноваційних пропозицій. Члени Комітету, призначені вищим керівництвом компанії, мають рівні права голосу і вибираються з різних відділів для глибшого аналізу та збагачення ідей з різних перспектив, що сприяє об'єктивній оцінці ситуацій.

Після аналізу ідей за встановленими критеріями визначається їх інтегральний показник. Оскільки критерії можуть мати різну значущість у формуванні оцінки, стратегічний орган управління спочатку встановлює коефіцієнти важливості для кожного з них. Виходячи з цих коефіцієнтів, потім розраховуються загальні бали для кожної ідеї. Таблиця 3.4 демонструє приклад такого розрахунку для показника "корисності".

Таблиця 3.4 - Розрахунок інтегрального показника «корисності»

Вага	Відповідність місії 0,1	Економічний ефект 0,5	Лідерство у галузі 0,2	Ймовірність успішної реалізації 0,2	Інтегральний показник корисності
Ідея № 1	1	5	1	1	3,0
Ідея №2	1	4	3	3	3,3
Ідея №3	4	3	2	2	2,7
Ідея №4	3	2	3	4	2,7

Члени Інноваційного комітету знайомляться з ідеями, які будуть розглядатися, заздалегідь, отримуючи резюме кожної з них до засідання. Керівник групи по інноваціям представляє ці ідеї, після чого відбувається їх обговорення. Ініціатори ідей можуть бути запрошені для надання додаткових уточнень та коментарів. Після обговорення для кожної ідеї розраховуються інтегральні показники «корисності» і «зусиль», а ідеї класифікуються відповідно до цих показників у матриці «корисність-зусиль». Це дозволяє порівняти всі ідеї за їх числовим вираженням.

Для кожної ідеї, що обговорюється, модератор Інноваційного комітету готує резюме, яке включає короткий опис ідеї, очікувані вигоди від її реалізації та перелік критеріїв для оцінки у матриці «корисність-зусилля», де кожен критерій оцінюється за п'ятибальною шкалою.

Відбір ідей відбувається згідно з установленими процедурами Комітету, які можуть передбачати колегіальне або індивідуальне рішення головою комітету. Існують три можливі рішення щодо кожної ідеї:

- ідея схвалюється для реалізації і передається відділу розвитку для розробки проектної концепції;

- ідея потребує доробки і відправляється на доопрацювання з чітко визначеним переліком питань та строком для повторного представлення;
- ідея не проходить відбір і зберігається в архіві.

Архів має бути відкритим для управлінського персоналу реєстру, де кожен повинен мати можливість ознайомитись з причинами прийняття рішення по проекту. При створенні нового проекту важлива автоматична перевірка у базі даних системи керування ідеями наявності схожих пропозицій, які вже були розглянуті або розглядаються. Це дасть можливість зменшити навантаження на відділ розвитку підприємства, зокрема модератора системи керування ідеями.

Архів ідей має бути доступним у формі відкритого реєстру для управлінського персоналу, де можна дізнатися причини прийняття певних рішень по проектах. При створенні нового проекту система управління ідеями автоматично перевіряє в базі даних наявність схожих раніше розглянутих або актуальних пропозицій. Це спрямовано на зменшення навантаження на відділ розвитку та модератора системи управління ідеями. Ефективність системи управління ідеями в ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» тісно пов'язана з мотивацією персоналу. Залежно від характеру інновації, мотивація може включати фінансові стимули, такі як відсоток від економії або додаткових доходів банку, чи можливості керувати власним проектом.

Важливо, щоб ініціатори були поінформовані про статус їхніх ідей, включаючи причини, якщо ідеї не були схвалені. Це зберігає їх відчуття залученості та зацікавленості в інноваційній діяльності компанії. Керівництво компанії має демонструвати вмотивоване бажання та відданість розвитку корпоративної системи управління ідеями, що підкріплюється адміністративною підтримкою. На останньому етапі, ідеї з системи керування ідеями переходять у систему керування проектами, яка є частиною структури установи (див. рис. 3.5).



Рисунок 3.5 - Схема процесу управління проектом удосконалення системи мотивації ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»

Якщо проектний аналіз виявляється позитивним, формулюється Статут проекту і розпочинається планування його впровадження. В тому випадку, коли аналіз показує, що реалізація проекту є неможливою, проектна концепція архівується. При цьому критично важливо забезпечити інформування автора і всіх зацікавлених осіб про причини, за якими проект був не затверджений.

Для проектів, які отримали зелене світло, створюється детальний план реалізації, який представляється виконавцям. На цьому етапі важливо своєчасно ідентифікувати потенційні перешкоди і опір з боку персоналу. Відповідальність за контроль за виконанням проекту покладається на визначених осіб з відділу розвитку, які через систему управління проектами здійснюють моніторинг і вносять корективи в реалізацію за потребою. Успішне завершення проекту вирішує поставлену проблему або приносить інші користі, такі як економічні, соціальні ефекти.

Мотивація персоналу виявляється ключовим чинником управління для будь-якої фінансової установи, впливаючи на її конкурентоздатність і стабільність. Добре структурована мотиваційна система забезпечує наявність

продуктивних працівників, які віддані не лише власним інтересам, але й забезпеченню потреб клієнтів, підвищуючи тим самим ефективність організації.

3.2 Шляхи покращення системи мотивації в ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»

Мотивація персоналу – явище, яке включає в себе умови, при яких працівник мав б стимул максимально витратити свій ресурс для укріплення позиції організації, в якій він працює, що можливе при наявності матеріальної та нематеріальної винагороди. Попри те, що в цілому, ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є доволі прогресивним банком, який зарекомендував себе як надійний банк для клієнтів та здатний конкурувати на просторах українського ринку, банк використовує матеріальні методи мотивації, стабільно надаючи зарплату двічі на місяць, проте відсутні певні нематеріальні способи заохочення працівників до праці, хоча самі ж працівники вважають дані напрямки мотивації теж не менш важливими. Наглядну картину мотиваційної політики керівництва ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» зображено на рис. 3.6.

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» дотримується принципів рівності та взаємоповаги, які декларуються політикою міжнародних прав людини, тому працівники даного банку мають права на повагу незалежно від посади, статі, віку та інших характеристик. Банк є соціально відповідальним, про що свідчить збільшення працівників з обмеженими можливостями, таким чином бажаючи створити робоче середовище для всіх охочих, що в свою чергу покращує репутацію банку і відповідає сучасним тенденціям.

Також банк приділяє увагу розвитку людського капіталу, інвестуючи в навчання, попри певні непередбачувані виклики та кризові ситуації, що є важливим показником того, що банк зосереджений на довгостроковій стратегії.



Рисунок 3.6 – Чинна мотиваційна політика ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»

Як було зазначено вище, мотивація включає в себе матеріальні та нематеріальні стимули, де матеріальна мотивація являється важливою умовою для ефективної роботи працівника, отримуючи заробітну плату, премії, бонуси та інші виплати. Керівництво ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» це розуміє, про що свідчать витрати на утримання персоналу та стабільний ріст заробітної плати працівників, визначивши, що даний напрямок є пріоритетним для нього. Проте варто і не забувати за нематеріальну мотивацію, яка включає в себе корпоративну культуру, відносини між керівництвом та працівниками, що є важливим шляхом до взаємоповаги та залученості працівників в діяльність банку. Сюди також варто

додати, що банк зосереджується і на забезпеченні працівників матеріальною допомогою, організовуючи лікарняні при необхідності, матеріальною допомогою, тобто дає соціальну підтримку.

Незважаючи на те, що спостерігалось загальне зростання витрат на оплату праці, існують проблеми з нерівномірним розподілом заробітної плати серед працівників, як наслідок люди на нижчих посадах можуть відчувати нижчу мотивацію працювати на благо банку, оскільки рівень їхньої заробітної плати нижчий ніж у людей керівних посад. Також в 2022 році витрати на навчання працівників були значно меншими за минулий рік, що було обумовлено кризовою ситуацією через повномасштабне вторгнення, і банк був змушений обмежити витрати на вторинні витрати, такі як навчання персоналу. Звичайно ж в 2023 році банк виправив ситуацію і відновив інвестиції в навчання, оскільки вони є важливими для особистого розвитку кожного працівника і показують, що керівництво банку відповідальне перед своїм персоналом.

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» має вектор на розвиток корпоративної культури, проте працівники недостатньо залучені у корпоративні ідеї, хоча підтримка комунікацій та компанійських ініціатив є важливим заходом у життєдіяльності фінансової установи.

Банк як зазначалось, активно здійснює соціальні виплати, проте непрозоро та чітко, що призводить до того, що деяким працівникам невідомо, чому їм відмовили в компенсаціях.

Запропонована схема на рис. 3.7 представляє собою удосконалення мотивації персоналу, відображаючи необхідні кроки для її підвищення в робочій обстановці.

З вищенаведеного можна сказати, що банк ставить перед собою пріоритети такі як забезпечення конкурентоспроможної зарплати, розвиток корпоративної культури, підтримка персоналу в особистому розвитку та соціальних можливостях. Всі ці пріоритети позитивно сприяють мотивації персоналу, що в свою чергу підвищує ефективність роботи, при цьому важливо забезпечувати системність в їх реалізації.

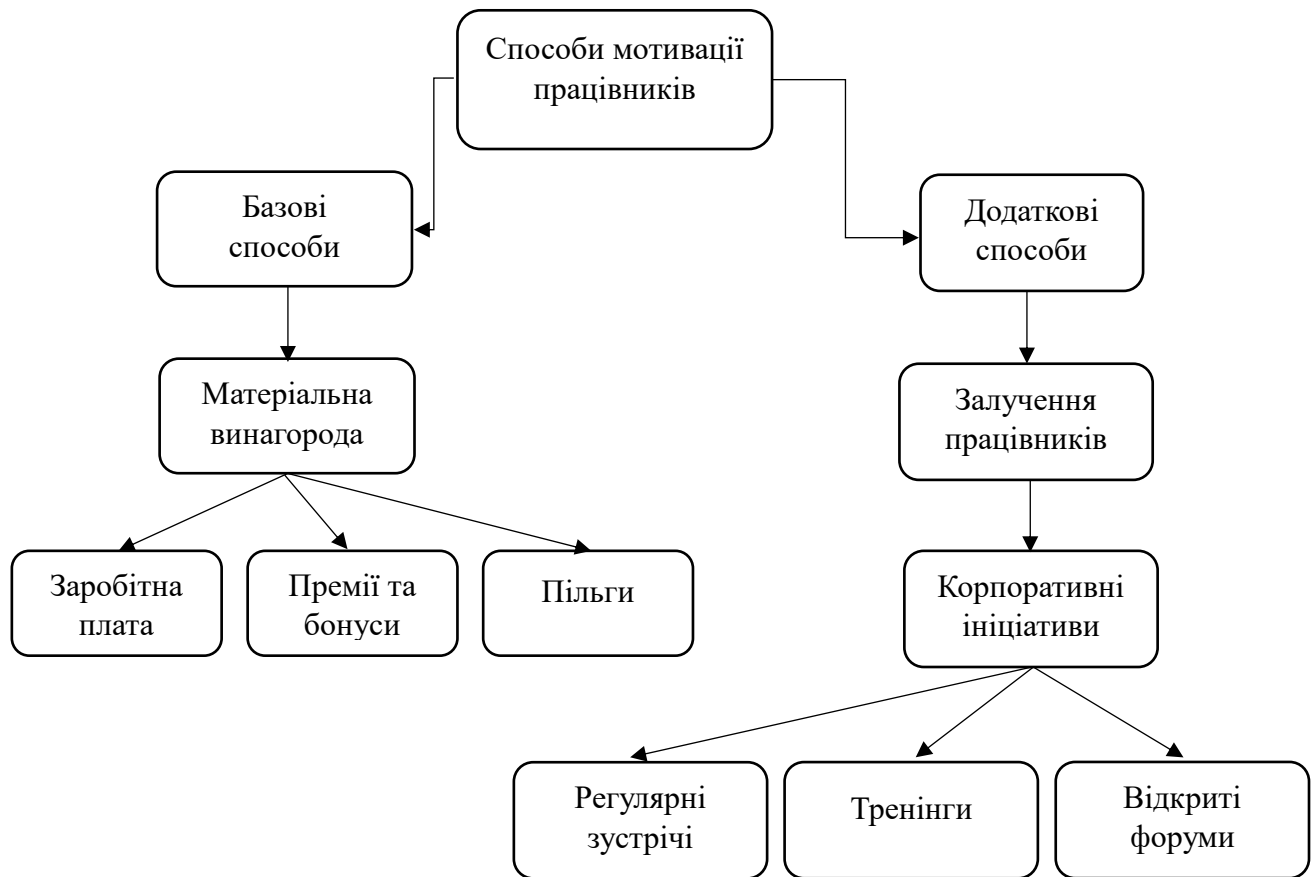


Рисунок 3.7 - Удосконалення способів мотивації персоналу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»

У рамках удосконалення системи мотивації персоналу буде корисно реалізувати такі заходи:

1. Розробити та впровадити чіткий план для того щоб забезпечити рівними можливостями на всіх рівнях установи, що дасть чітку стратегію для реалізації принципів рівності всіх рівнів банку, і це в свою чергу дасть можливість кар'єрного росту для працівника.

2. Встановити фіксований бюджет на розвиток персоналу. Це забезпечить системність у розвитку персоналу та дасть доступ всім працівникам розвиватись та підвищити кваліфікацію.

3. Запровадити прозорішу систему преміювання. Це дасть працівникам розуміння як формується їхній дохід, що в свою чергу дасть їм відчуття справедливості та більшої мотивованості працювати.

4. Розробити програми для розвитку командної роботи, що покращить співпрацю персоналу один з одним, підніме корпоративний дух та закріпить взаєморозуміння між працівниками різних рівнів.

5. Визначити правила надання соціальних виплат. Даний захід підвищить рівень справедливості та задоволеності для всіх працівників.

Впровадження цих рекомендацій не просто підвищить мотивацію персоналу, а й розвине корпоративну культуру та соціальне благополуччя працівників, що підвищить ефективність роботи банку та допоможе зберегти і збільшити кількість спеціалістів.

Важливо додати, що при удосконаленні системи мотивації персоналу визначну роль відіграє комунікація керівників зі своїми співробітниками, оскільки взаємопорозуміння та підтримка є важливими чинниками для вирішення задач та підтримки високої продуктивності та залученості працівників. Відкрита комунікація зміцнює довіру до керівництва та дає зрозуміти, що працівник буде почутим, а це підвищує його значимість в діяльності банку. Для керівника в свою чергу це чудова можливість проявити свої лідерські здібності та зрозуміти потреби своїх підлеглих, враховуючи інтереси як працівників, так і самої фінансової установи, що допоможе в якнайшвидшому вирішенні певних питань та зміцненні корпоративного духу.

Усе вищезазначене дозволить покращити систему мотивації персоналу, збільшить продуктивність та ефективність роботи банку, що в свою чергу підніме його імідж серед інших банків та зробить його ще престижнішим.

3.3 Розробка механізму вдосконалення системи мотивації персоналу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»

Механізм системи мотивації персоналу є важливим інструментом діяльності банківської установи, який покликаний забезпечити прозорість

мотиваційної системи, створити можливості для професійного розвитку працівників, оскільки від нього залежить якість обслуговування клієнтів, залученість персоналу до роботи, яке в свою чергу дозволить оперативно вирішувати задачі, які поставлені перед ним, і в подальшому дозволить банку досягти своїх стратегічних цілей. Недостатньо вмотивовані працівники лише формально виконують свої обов'язки, що може призвести до непорозумінь між співробітниками, що ставить під загрозу якість та успішність роботи банку, а це є головним чинником довіри клієнтів.

Тому необхідно, вдосконалити систему мотивації для запобігання небажаних наслідків та поліпшити внутрішню атмосферу функціонування як відділення, так і банку в цілому, керівництво та працівники повинні дотримуватись таких принципів:

- прозорість: співробітники мають чітко усвідомлювати, заради чого вони працюють та отримують винагороду;
- гнучкість: персонал має бути готовим до змін у діяльності банку чи його стратегії;
- результативність: усі заходи повинні бути зосереджені на досягненні конкретних цілей банку;
- персональний підхід: необхідно врахувати потреби кожного працівника.

Відповідно до звітності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», основною метою якого являється створення конкурентоспроможного, стійкого до фінансових ризиків кредитного закладу з розвинутими технологіями взаємодії з клієнтами, механізм мотивації персоналу повинен мати такий вигляд (рис.3.8).

Даний механізм забезпечить ефективну підтримку подальшої діяльності банку в майбутньому для досягнення його стратегічних цілей. Він спрямований на створення конкурентоспроможного робочого середовища, враховуючи матеріальні та нематеріальні стимули та соціальну підтримку, які разом взяті формують потужну вмотивовану команду, яка здатна запровадити інноваційні продукти, надавати якісні послуги та досягнути стабільного зростання банку у економічній ланці.



Рисунок 3.8 – Механізм вдосконалення системи мотивації персоналу
ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»

Запропонований механізм включає в себе такі важливі пункти матеріальної складової:

1. Преміальна система з чіткими КРІ. Важливим є встановлення чітких ключових показників ефективності для кожної посади: обсяг продажів, якість обслуговування клієнтів. Також варто запровадити щомісячні бонуси залежно від результатів з можливим перевиконанням плану. Це підвищить продуктивність працівників, зростання продажів банківських продуктів та покращення обслуговування клієнтів.

2. Стимулювання інноваційності представляє з себе ініціативи з оптимізації роботи, нагородження матеріальними заохоченнями за успішну автоматизацію процесів та запровадження нових продуктів, що принесе розвиток інноваційних підходів та підвищить позиції банку серед конкурентів.

3. Програма участі в прибутках пояснюється простим щорічним преміюванням найефективніших співробітників у вигляді частки від чистого прибутку банку, що сформує в персоналу довгострокову зацікавленість у фінансових успіхах банку.

Для нематеріальної мотивації було запропоновано такі пункти:

1. Програма визнання досягнень, що представляє собою щомісячне обрання «Працівника місяця» з публічним оголошенням та врученням сертифікатів, що покаже працівнику, що керівництво банку бачить його ефективну роботу та визнає її.

2. Розвиток та навчання включає в себе регулярні тренінги, курси та підвищення класифікації за рахунок банку, що підвищить професійний рівень працівників та дасть банку більше інноваційних знань працівників у робочий процес.

3. Гнучкість у роботі дозволяє працівникам працювати віддалено чи запровадити адаптивний графік, результатом чого стане зниження рівня стресу, підвищить продуктивність в працівника банку та задоволеність.

Вдосконалений механізм мотивації персоналу також включає соціальну мотивацію, яка є не менш важливою для працівників, в яку входять:

1. Баланс роботи та особистого життя, тобто банк надає додаткові відпустки для працівників, які відзначились високими досягненнями та мають тривалий стаж роботи. Це підвищить лояльність співробітників та зменшить плинність кадрів.

2. Корпоративна культура відіграє значиму роль в діяльності банку та внутрішній обстановці персоналу, посиленні взаємодії між працівниками та зміцненні емоційного зв'язку. Для того, щоб вона залишалась на високому рівні, необхідно проводити так звані річні корпоративи, в які входять святкування

Нового Року, річниць банку, професійних свят із врученням винагород за певні досягнення. Також сюди варто додати святкування Днів народження працівників, які включатимуть і невеликі подарунки від банку, що в свою чергу принесе підвищення згуртованості команди та підвищення іміджу банку в очах його працівників.

3. Соціальні ініціативи дадуть можливість працівникам залучитись до благодійних заходів із наданням можливості використовувати робочий час для волонтерства, що також підвищить імідж банку в суспільстві та соціальну відповідальність працівників до важливих проектів.

Сюди також варто додати важливість розвитку культури відкритості та довіри, який складається з неформальної комунікації, соціальної активності та підтримки з боку керівництва що посилить взаємодію між співробітниками, посилить основу для налагодження міжособистісних зв'язків у колективі. З вищенаведених пунктів, можна підсумувати, що головним чинником росту мотивації серед працівників є вдосконалення корпоративної культури, що дозволить банку створити комфортне середовище для праці. Кожен працівник буде відчувати себе важливою частиною команди, де його внесок буде високо оцінений та врахований. Зрештою, це забезпечить стабільний розвиток банку як із точки зору фінансових результатів, так і з точки зору управління людськими ресурсами, оскільки злагоджена робота персоналу підвищує продуктивність, а висока продуктивність в свою чергу сприяє збільшенню доходів, залученню нових партнерів та зміцнює довіру клієнтів.

Висновки до 3 розділу

Провівши аналіз чинної системи мотивації персоналу, можна підсумувати, що банк успішно реалізує матеріальні стимули, що позитивно оцінюється працівниками банку, однак персонал також зацікавлений у необхідності посилити

нематеріальні методи мотивації.

Запропоновані шляхи удосконалення включають створення прозорої системи преміювання, підвищення залученості персоналу до корпоративної культури та програм командної роботи, а також встановлення чітких регулювань соціальних виплат. Важливий наголос приділяється розробці мотиваційного механізму, який поєднує такі необхідні складові як матеріальні та нематеріальні стимули, гнучкість умов праці, розвиток працівників та підтримка бар'єру між роботою та особистим життям.

Запровадивши запропоновані заходи, вони підвищать рівень продуктивності праці, зміцнить корпоративний дух, що зменшить плинність кадрів та забезпечить стабільний розвиток банку. Це дасть підвищення свого статусу серед конкурентів, та в першу чергу, покаже своїм працівникам, що людський ресурс є важливим чинником в успішній діяльності банківської установи.

ВИСНОВКИ

В дослідженні, виконаному в рамках кваліфікаційної роботи на тему «Формування мотивації ефективної праці персоналу фінансової установи на прикладі ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» було всебічно розглянуто та проаналізовано актуальні питання підвищення мотивації персоналу, як важливого фактору діяльності банку та його ефективності роботи та конкурентоспроможності на просторах українського ринку фінансових послуг.

Першочергово було проведено теоретичний аналіз понять «мотивація», «мотиваційний механізм», та «система мотивації», що дало можливість розглянути основні підходи до формування мотиваційної політики. Було визначено, що мотивація це не лише про інструмент досягнення цілей, а й про задоволення індивідуальних потреб кожного працівника фінансової установи, в які входять матеріальні, нематеріальні, соціальні, психологічні та організаційні аспекти. Також було проаналізовано загальноприйняті методи мотивації, до яких відносять адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи, які дають змогу адаптувати інструменти стимулювання до потреб працівників. Важливими умовами для мотиваційного механізму було перераховано такі, як динамічність та врахування змін в потребах персоналу, а також умов ринку та стратегічних цілей фінансової установи. Теоретичний аналіз показав, що універсальної системи мотивації не існує, тому варто враховувати, що стимулювання персоналу напряму залежить від врахування індивідуальних особливостей працівників.

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є доволі успішним банком, який проявляється позитивною динамікою розвитку банку, згідно фінансово-економічної діяльності. Зокрема це обумовлено збільшенням доходів, в особливості процентних та комісійних, розширенням клієнтської бази, та вдосконаленням фінансових показників. Разом із тим було виявлено певні недоліки в системі мотивації, до них можна віднести нерівномірний розподіл матеріальних стимулів

серед працівників, недостатня прозорість системи преміювання та обмежене впровадження нематеріальної мотивації, що включає в себе певні програми професійного розвитку, підвищення кваліфікації та підтримку корпоративного духу. Не менш важливо було відзначити вплив кризових умов в 2022 році у зв'язку з повномасштабним вторгненням росії на діяльність банку, що призвело до тимчасового скорочення витрат на навчання персоналу, таким чином зосередившись на первинних пріоритетах, але в подальшому адаптувавшись до нових викликів, банк відновив інвестиції в цей напрямок.

Тому для того, щоб банк не зіштовхувався в подальшому з проблемами нестачі працівників чи плинністю кадрів, було запропоновано новий мотиваційний механізм, що інтегрує матеріальні та нематеріальні стимули. Серед основних заходів варто вказати:

- покращення прозорості преміювання, що дозволить запровадити чіткі критерії розподілу премій - це сприятиме зміцненню довіри до керівництва;
- розвиток корпоративної культури підвищить згуртованість колективу шляхом влаштування корпоративних свят, тренінгів та командоутворюючих програм;
- вдосконалення соціальної політики, встановивши чіткі правила у наданні соціальних пільг, що зробить співробітників рівними в цьому питанні;
- інвестиції в професійний розвиток дадуть можливість підвищити кваліфікацію працівникам, що в свою чергу підвищить висококваліфікованість персоналу в своїй сфері та позитивно вплине на діяльність банківської установи;
- підтримка балансу між роботою та особистим життям надасть гнучкі умови праці для людей, які працюють в компаніях вже тривалий час та можливість працювати віддалено в рамках завдань, які можливо виконувати не на робочому місці.

Даний механізм спрямований на створення умов праці співробітника банку, максимально реалізувавши його потенціал, що позначиться на ефективності всієї організації. Вдосконалення системи мотивації персоналу є важливим інструментом в діяльності банку, що дозволить не лише зберегти професійних працівників, а й залучити нові таланти, що сприятиме зростанню продуктивності праці.

Перелік джерел посилання

- 1 Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. URL : <http://www.nbuiv.gov.ua>
- 2 Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 210–214.
- 3 Богиня Д.П. Основи економіки праці : навч. посібн.. К.: Вид-во "Знання-Прес". 2000. 313 с.
- 4 Вечера С.В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4431>
- 5 Доплати та надбавки до заробітної плати: сутність і класифікація. URL: <https://library.if.ua/book/116/7809.html>
- 6 Дороніна М.С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту. URL : <http://www.nbuiv.gov.ua>
- 7 Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2013. Т. 18, Вип. 1(1). С.97-101.
- 8 Егоршин А. П. Управление персоналом. Н. Новгород : НИМБ. 1997. 607 с.
- 9 Завадський Й. С. Менеджмент : підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закладів України (III і IV рівнів акредитації) : У 3. т. К. : Європейський ун-т. 2002 . Т. 2. [Б. м.] : [б.в.]. 640 с.
- 10 Герасимчук В. Г. Діагностика системи управління підприємством : Навч. Посібник. К. : ІСДО. 1995. 120 с.
- 11 Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2013. № 5(43) С. 103-105.

12 Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток. 2015. № 4. С. 64-66.

13 Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Наукові записки НаУКМА. 2012. Т. 133: Економічні науки. С. 65-70.

14 Климчук А.О., Михайлов А.Н., Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. URL : https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf

15 Лазарєв С.В. Японський варіант управління мотивацією праці персоналу. Мотивація і оплата праці. 2018. №1. С. 48-53.

16 Киш Л. М. Мотивація праці на підприємствах України. Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка. 2014. Т. 22. вип. 8(1). С. 65-72.

17 Про порядок регулювання діяльності банків України: Постанова Національного банку України від 28.08.2001 р. № 368. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text>.

18 Фінансова звітність. Звіт керівництва (Звіт про управління) разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року // Офіційний сайт ПуАТ «КБ «АкордБанк». [Електронний ресурс]. – Режим доступу:https://accordbank.com.ua/docs/accounting/annual/2021/richnyi_zvit_2021.pdf.

19 Фінансова звітність. Звіт керівництва (Звіт про управління) разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року // Офіційний сайт ПуАТ «КБ «АкордБанк». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://accordbank.com.ua/docs/accounting/annual/2022/richnyi_zvit_2022.pdf.

20 Фінансова звітність. Звіт керівництва (Звіт про управління) разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року // Офіційний сайт ПуАТ «КБ «АкордБанк». [Електронний ресурс]. – Режим доступу:https://accordbank.com.ua/docs/accounting/annual/2023/richnyi_zvit_2023.pdf.

ДОДАТКИ