

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Конотопський інститут Сумського державного університету**  
**Кафедра технологій і управління**  
**Секція менеджменту і підприємництва**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**Розробка проекту підвищення задоволеності співробітників компанії**

---

(назва теми роботи)

Студента 4-го курсу гр. Мз-81к  
спеціальність 073 „МЕНЕДЖМЕНТ”

**Панюти Альони Олександрівни**

---

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

**Науковий керівник:**

**к.е.н., доц. Весперіс С.З.**

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

**Завідувач секції:**

**к.е.н., доц. Власенко Д.О.**

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)

## ЗМІСТ

<b>РЕФЕРАТ .....</b>	<b>3</b>
<b>ВСТУП .....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ .....</b>	<b>6</b>
1.1 Задоволеність персоналу банку: зміст, складові та специфіка оцінки .....	6
1.2 Методичні підходи до оцінки задоволеності персоналу банку .....	12
1.3 Підходи підвищення задоволеності співробітників комерційного банку .....	17
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАДОВОЛЕНОСТІ СПІВРОБІТНИКІВ АТ «УКРСИББАНК».....</b>	<b>20</b>
2.1 Загальна характеристика банку .....	20
2.2 Аналіз задоволеності співробітників АТ «УКРСИББАНК».....	26
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЕКТУ З ПІДВИЩЕННЯ ЗАДОВОЛЕНОСТІ СПІВРОБІТНИКІВ АТ «УКРСИББАНК» .....</b>	<b>33</b>
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>40</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>42</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>44</b>

## РЕФЕРАТ

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра.* Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 27 найменувань, та 3 додатків на 6 аркушах. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра становить 49 сторінок, у тому числі 8 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел на 2 сторінках.

*Мета кваліфікаційної роботи бакалавра* – розробка проекту підвищення задоволеності співробітників банківської установи.

*Задачі дослідження* полягають у визначенні змісту, складових та специфіки оцінки задоволеності персоналу; характеристиці основних методичних підходів до оцінки задоволеності персоналу банку; обґрунтуванні підходів підвищення задоволеності співробітників комерційного банку; наведенні загальної характеристики АТ «УКРСИББАНК»; аналізу задоволеності співробітників АТ «УКРСИББАНК»; розробці рекомендацій щодо підвищення задоволеності співробітників АТ «УКРСИББАНК».

*Об'єкт дослідження* – діяльність банківської установи АТ «УКРСИББАНК».

*Предмет дослідження* – система управління персоналом і задоволеністю співробітників АТ «УКРСИББАНК» та напрямки підвищення її ефективності.

*Ключові слова:* ПЕРСОНАЛ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ, ЗАДОВОЛЕНІСТЬ СПІВРОБІТНИКІВ БАНКУ, МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ

## ВСТУП

Останнім часом в Україні все частіше використовується принцип управління організацією через управління її персоналом. Зрозуміло, що успіх діяльності будь-якої організації залежить не лише від прийняття правильних управлінських рішень у сфері її діяльності, але і від того, наскільки ефективно використовуються трудові ресурси. Відповідно, ефективне управління людськими ресурсами можливо через задоволення потреб кожного члена колективу. Співробітник компанії з метою задоволення потреб того чи іншого рівня, виконує свої обов'язки, функціонуючи у певних фізичних, соціальних і психологічних умовах. Від того, наскільки фізичний, соціальний і психологічний клімат задовольняє потреби співробітника, залежить ефективність праці, якість виконання обов'язків і, відповідно, ефективність діяльності організації.

Персонал є основною цінністю кожної організації, у тому числі і у банку. Рівень залучення персоналу в діяльність банку визначає ступінь його успіху, що забезпечує його конкурентоспроможність і стає розвиток. Актуальність обраної теми полягає в тому, що задоволеність співробітників банку виявляється у працездатності персоналу та якості надання послуг, тому так важливо відстежувати і, в разі необхідності, підвищувати рівень задоволеності співробітників.

Теоретичні, методологічні та практичні аспекти вивчення задоволеності персоналу є предметом дослідження багатьох науковців. Питання задоволеності та залученості співробітників вивчалися зарубіжними фахівцями у галузі психології, економіки та менеджменту – Д. Адаїром, Ф. Герцбергом, П. Друкером, Г. Мінцбергом, Р. Штольбергом, Е. Локком, Р. Капланом та іншими. Розглядом проблем ставлення працівників до праці в Україні займалися Н. Ізюмцева, Д. Кац, І. Кандаурова, Т. Мостенська, Я. Сокольвак, М. Посмітна, Н. Циганова та інші. Проте на сьогодні у теорії менеджменту єдиного розуміння сутності задоволеності персоналу не сформовано. Тому тема роботи є актуальною.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розробка проекту підвищення задоволеності співробітників банківської установи.

Реалізація поставленої мети потребує вирішення наступних завдань:

- визначити зміст, складові та специфіку оцінки задоволеності персоналу;
- охарактеризувати основні методичні підходи до оцінки задоволеності персоналу банку;
- обґрунтувати підходи підвищення задоволеності співробітників комерційного банку;
- навести загальну характеристику АТ «УКРСИББАНК»;
- проаналізувати задоволеність співробітників АТ «УКРСИББАНК»;
- розробити рекомендації щодо підвищення задоволеності співробітників АТ «УКРСИББАНК».

Об'єктом дослідження є діяльність банківської установи АТ «УКРСИББАНК».

Предметом дослідження є система управління персоналом і задоволеністю співробітників АТ «УКРСИББАНК» та напрямки підвищення її ефективності.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні документи з питань управління персоналом і задоволеністю співробітників, офіційні статистичні матеріали, звітно-статистичні дані досліджуваної медичної установи.

Практичне значення кваліфікаційної бакалаврської роботи міститься у розробці відповідних заходів з підвищення задоволеності співробітників, яка дозволить поліпшити показники діяльності не лише досліджуваного суб'єкта господарювання, але й інших підприємницьких структур аналогічного профілю.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ**

### **1.1 Задоволеність персоналу банку: зміст, складові та специфіка оцінки**

Персонал будь-якої організації, що надає послуги або здійснює процес виробництва, є однією з головних сторін, зацікавлених в ефективній діяльності компанії поряд з її клієнтами. У сучасних умовах, що динамічно змінюються, персонал є ключовим активом організації, що забезпечує її конкурентоспроможність і сталий розвиток. Розуміння поточних та майбутніх очікувань та потреб працівників, а також проведення оцінки ступеня їх задоволеності роботою та іншими аспектами, пов'язаними з компанією, є запорукою довгострокового успіху та ефективної діяльності організації будь-якої сфери діяльності. Не є винятком і фінансові організації.

Однією з основних завдань сучасного комерційного банку є отримання прибутку, надання якісних, конкурентоспроможних послуг та задоволення потреб усіх зацікавлених сторін. До зацікавлених сторін банку можна віднести клієнтів, бізнес-партнерів, державу, державні органи, співробітників та банки-конкуренти. Однією з основних груп, які безпосередньо впливають на діяльність комерційного банку, є персонал.

Згідно з Г. Міцбергом, банк можна віднести до такого типу структур, як професійна бюрократія. Ключовою стороною даної структури є її операційне ядро – люди, які виконують базову роботу щодо надання фінансових послуг [14]. У банку це рядові співробітники та інший персонал. Враховуючи складність оцінки їхньої роботи і не завжди об'єктивні показники ефективності, необхідно забезпечити їм максимально сприятливі умови для діяльності. Тому у кожному банку мають бути особливо виділені цілі щодо персоналу і має проводитися оцінка ступеня їхньої задоволеності.

Необхідність такої оцінки обумовлена потребами як керівництва, так і співробітників. Для вдосконалення управління банком керівництву потрібна достовірна інформація про основні аспекти роботи співробітників, а вони, у свою

чергу, отримують можливість донести до керівництва думку колективу про умови своєї роботи та дії, які слід зробити для підвищення її ефективності.

Проте, незважаючи на важливість та пріоритетність проведення оцінки задоволеності персоналу в банках, незважаючи на специфіку такої оцінки та її відмінність від подібних досліджень в організаціях інших сфер діяльності, теоретичні обґрунтування такої оцінки дотепер відсутні. Дослідженню задоволеності персоналу, механізмів її формування, підходам до оцінки присвячено значну кількість робіт, але більшість із них стосуються загальних питань та не торкаються специфіки діяльності конкретної організації або присвячені вивченню задоволеності персоналу промислових підприємств або організацій інших сфер послуг.

Тому для дослідження задоволеності персоналу банку доцільно спочатку проаналізувати загальні тенденції до визначення терміну «задоволеність персоналу», виділення змісту цієї категорії та основних її складових, які найбільше відповідають підходам та принципам, використовуваним українськими та зарубіжними банками.

Нині у теорії менеджменту відсутня єдина точка зору на розуміння сутності поняття «задоволеність персоналу». Цей термін розглядається українськими науковцями як ставлення співробітників до організації чи роботи (Мещеряков А.А.) [15], оцінка персоналом різних трудових ситуацій (Мостецька Т.Л.) [17], психологічний стан (Кандаурова І.О.) [12].

Концепція задоволеності роботою була розроблена в рамках індустріальної соціології та психології, а також при дослідженні організаційної поведінки. І лише пізніше вона привернула увагу економістів і набула розвитку.

Спочатку увагу до задоволеності персоналу працею пов'язувалося з вивченням рівня мотивації працівника, його установок стосовно виконуваної діяльності. Згідно з дослідженнями в галузі психології задоволеність працею - емоційно забарвлене оцінне уявлення суб'єкта діяльності про результат своєї трудової активності, про сам процес роботи та зовнішні умови, в яких вона здійснюється.

Найбільш повний аналіз досліджень у цій галузі, що використовується

пізніше в теорії менеджменту, було дано американським психологом Е. Локком у середині 1970-х років [27]. До основних висновків, що розкривають зміст його підходу, належать такі твердження:

- задоволеність працею індивіда тісно пов'язана з його сприйняттям життя в цілому, сім'ї та себе як особистості, прямо чи опосередковано корелює з його здоров'ям (фізичним та психологічним). Негативне ставлення до роботи може бути причиною надмірної мобільності на ринку праці;

- задоволеність працею залежить від того, наскільки сумісні у людини цінності конкретної праці та потреби у ній. Серед найважливіших цінностей відзначаються інтерес до роботи, «прозора» винагорода за працю, сприятливі виробничі умови тощо.

Е. Локком було дано найбільш відоме і поширене визначення терміну, що розглядається. На його думку, задоволеність персоналу - приємний чи позитивний емоційний стан, що є результатом оцінки роботи або трудової кваліфікації [27].

Таким чином, первісний підхід учених до розуміння категорії задоволеність працею відрізняється тим, що механізм формування задоволеності вони пояснюють суб'єктивним сприйняттям тих чи інших сторін праці.

Економісти зацікавилися питаннями суб'єктивних трудових показників наприкінці 1970-х років ХХ ст. Ними була не просто розвинена концепція задоволеності роботою, створена в рамках інших наукових дисциплін, а й застосований економічний інструментарій для її аналізу, який традиційно базується на оцінках функції корисності індивідів по відношенню до своєї роботи, дає корисну інформацію про економічне життя людей, яка не повинна бути ігнорована.

На основі розробленої концепції Ф. Герцберг зробив висновок про те, що за наявності у працівників почуття незадоволеності менеджер повинен звертати увагу на фактори, що викликають незадоволеність, і робити все можливе для того, щоб усунути цю незадоволеність [5]. Після того, як досягнутий стан відсутності незадоволеності менеджеру слід сконцентрувати увагу на приведенні в дію мотивуючих факторів, що забезпечують задоволеність працею, і вже через них досягати високих результатів праці.



Задоволеність роботою також є одним із елементів у системі збалансованих показників, що набула останнім часом широкої популярності та застосованості у міжнародній практиці менеджменту. Д. Нортон і Р. Каплан виділяють три загальних показники, які оцінюють кадрову ситуацію в компанії - задоволеність працівника, збереження кадрового складу, ефективність працівника, і відзначають, що перший з них формує всі інші (рис. 1.1) [26].

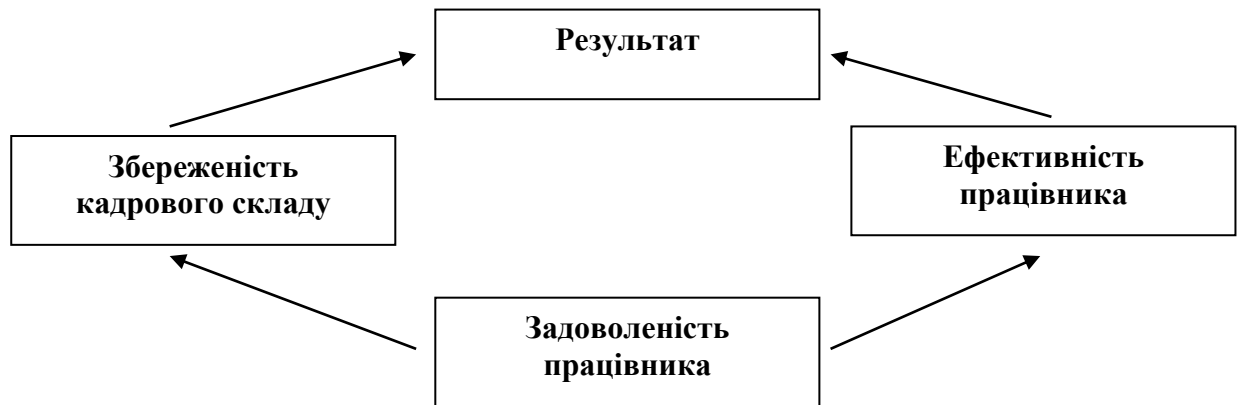


Рисунок 1.1 - Схема складової навчання та розвиток збалансованої системи показників [26]

Задоволеність працівника, на думку авторів, від системи збалансованих показників є причиною підвищення продуктивності, відповідальності та якості обслуговування споживачів. Одним з дискусійних питань у дослідженнях задоволеності персоналу є вплив даної характеристики на результативність виконуваної роботи та діяльність організації загалом.

У той самий час, на думку П. Друкера, задоволеність персоналу перестає бути достатньою мотивацією для ефективного виконання завдань організації. Він зазначає, що людина може бути задоволена своєю роботою тому, що вона дійсно знаходить у ній задоволення [7]. Співробітник, на думку П. Друкера, також може бути задоволений своєю роботою, тому що вона дозволяє йому підтримувати потрібний рівень життя [7]. У той самий час працівник може бути незадоволений своєю роботою, оскільки вона йому не подобається за своєю суттю. Однак співробітник може бути незадоволений результатами своєї праці тому, що хоче працювати краще, постійно вдосконалювати свою діяльність та роботу своєї команди. І саме цей стан є цінним, тому що він насправді висловлює гордість за

свою роботу та відповідальність перед організацією. Дискусії з цього питання знайшли своє відображення у різних моделях, що показують взаємозв'язок між задоволеністю персоналу, результативністю діяльності, задоволеністю споживача та фінансовими результатами організації.

Оцінюючи ефективність праці зазвичай розрізняють:

1. Об'єктивні, предметно-технологічні показники ефективності: продуктивність (кількість продукції, випущеної в одиницю часу), якість (відповідність продукції різним стандартам та вимогам), надійність якісну (здатність виконувати необхідні операції у заданий інтервал часу), надійність кількісну (ймовірність виконання необхідних функцій протягом заданого часу та у заданих умовах);

2. Суб'єктивні, психологічні, особистісні показники ефективності: залученість різних сторін та рівнів психіки людини у діяльність, активізація не тільки розумових, когнітивних здібностей людини, а й відпрацьованість виконавчих операцій, дії, а також зрілість мотиваційно-вольових компонентів, успіх;

3. Неуспіх у попередній діяльності, психологічна ціна результату за величиною витрат особистісних ресурсів, ступінь напруженості психічних функцій і процесів, необхідних для досягнення певного результату.

Виходячи з вищевикладених підходів до розуміння категорії «задоволеність персоналу», можна дійти висновку, що вона у теперішній час широко вивчається на роботах психологів, соціологів і економістів. Проте все дослідники акцентують увагу у основному на чинниках, які мають безпосереднє відношення до роботи, яка виконується персоналом, тобто на задоволеності персоналу працею чи роботою у організації.

Розширення поняття «задоволеність персоналу» та включення до нього факторів, безпосередньо не пов'язаних з працею, відбувається в теорії та практиці менеджменту якості.

Відповідно до міжнародних стандартів ISO серії 9000 персонал, який надає послуги або включений у процес виробництва, є однією із сторін, зацікавлених в ефективній діяльності компанії поряд з її клієнтами. Питання оцінки

задоволеності персоналу організації відображає і стандарт ISO 10014-2008 «Керівні вказівки щодо досягнення економічного ефекту в системі менеджменту якості». Дослідження задоволеності/сприйняття персоналу розглянуто в стандарті як метод, що застосовується для досягнення фінансового та економічного ефекту і визначається як «метод отримання інформації від персоналу організації про його задоволеність». Задоволеність персоналу навчанням, що проводиться в організації розглянуто в рамках стандарту ISO 10015-2007 «Менеджмент організації. Керівні вказівки щодо навчання».

Персонал організації виділено як одну з основних зацікавлених сторін також і в стандартах із соціальної відповідальності бізнесу. Два пункти стандарту ISO 26000-2012 «Посібник із соціальної відповідальності» (6.3 Права людини, 6.4 Трудові практики) стосуються питань, пов'язаних з персоналом).

У 2012 році міжнародною організацією зі стандартизації ISO було прийнято міжнародний стандарт ISO 10018:2012 «Менеджмент якості. Керівні вказівки щодо участі та компетентності персоналу» (ISO 10018:2012 “Quality management - Guidelines on people involvement and competence”), який ґрунтується на стратегічному процесному підході, що сприяє залученості та створює компетентність персоналу на всіх рівнях організації. Стандарт передбачає наявність двох інструментів оцінки ефективності робіт із залучення персоналу, а саме – оцінки задоволеності персоналу та самооцінки діяльності організації.

Узагальнюючи підходи до визначення задоволеності персоналу, доцільно уточнити та розглядати таке трактування цього поняття: «Задоволеність персоналу комерційного банку - характеристика, що динамічно розвивається, що відображає ступінь ставлення співробітників банку до виконуваної роботи, до банку та залежить від ряду індивідуальних факторів».

Динамічність цієї категорії визначає той факт, що задоволеність персоналу не можна виміряти певними кількісними показниками та зафіксувати. Категорію «задоволеність персоналу» досить часто розглядають стосовно одного співробітника або до персоналу всієї організації. На наш погляд, доцільно розглядати такі види задоволеності [19]:

1. Індивідуальна – задоволеність окремого співробітника в організації,

2. Групова – сукупна задоволеність окремих осіб, які працюють у рамках єдиного тимчасового чи постійного колективу. Щодо банку, це задоволеність персоналу банку, відділу тощо.

3. Задоволеність персоналу організації – характеристика, що відбиває загальний рівень задоволеності всіх працівників організації; є характеристикою, що поєднує індивідуальну та групову задоволеність.

Таким чином, наразі накопичено достатній матеріал щодо терміну «задоволеність роботою» та його окремих характеристик. Викладені та розглянуті в рамках даного розділу підходи до задоволеності персоналу можуть бути використані і в діяльності фінансових організацій при здійсненні необхідної адаптації до специфіки банку.

Далі розглянемо аспекти, пов'язані із системою оцінки задоволеності персоналу комерційного банку.

## **1.2 Методичні підходи до оцінки задоволеності персоналу банку**

Проведення оцінки задоволеності персоналу буде корисним для будь-якої організації, у тому числі фінансової, у разі прийняття за його результатами управлінських рішень, пов'язаних із управлінням персоналом або вдосконаленням окремих аспектів діяльності організації. Оцінка задоволеності персоналу є процесом визначення ступеня задоволеності персоналу банку на основі обраних методик та відповідно до розробленого плану дій. Відповідно до визначення задоволеності, запропонованого вище, в рамках подібної оцінки відбувається узагальнення інформації, отриманої шляхом співвіднесення працівниками реально наданих їм умов праці та інших факторів із власними вимогами та потребами.

Одним із популярних психодіагностичних методів, що досить часто використовуються закордонними банками, є метод семантичного диференціалу Ч. Осгуда [25]. Даний метод передбачає вивчення емоційного ставлення персоналу до тих чи інших понять, визначення їх сенсу. Кожен пред'явлений об'єкт (у разі ті, які характеризують рівень власної задоволеності) респонденти

оцінюють емоційно у спеціальному семантичному просторі. Систему утворює набір двополюсних шкал: лише безліч значень всіх ознак разом характеризує ставлення респондента до об'єкта.

Оцінити заздалегідь розроблені фактори, що впливають на мотивацію та задоволеність персоналу з позиції важливості та задоволеності, пропонує метод, заснований на переліку мотиваційних атрибутів. Він був розроблений групою вчених під керівництвом Ф. Герцберга [5]. Спільно з цим методом застосовується шкала Лайкерта, призначена для вивчення ступеня згоди або незгоди респондентів з певними висловлюваннями, спочатку у контексті важливості атрибутів Ф. Герцберга для персоналу, а потім у контексті їх задоволеності. Оцінка проводиться за п'ятибальною шкалою (5- критерій оцінки дуже важливий; 1 - неважливий).

Для оцінки ступеня важливості кожного критерію, визначення рівня задоволеності персоналу використовується спеціальний індекс  $I$ , що є узагальненим показником, сформованим з вихідних оцінок (в даному випадку - від 1 до 5) за допомогою математичних операцій:

$$I = (n_5 + 0,5n_4 - 0,5n_2 - n_1) / (n_5 + n_4 + n_3 + n_2 + n_1),$$

де  $n_1, n_2, n_3, n_4$  – відповідно кількість респондентів з варіантів відповідей за шкалою задоволеності.

На наступному етапі дослідження відповідно до даного методу атрибути наносяться на карту «Важливість – Виконання» для аналізу. Карта являє собою перетин осей координат індексу «Важливість» та індексу «Виконання». Застосування даного методу дозволяє отримати важливу інформацію для перебудови діяльності, зміни спрямованості управлінських рішень керівників організацій, що розробляються і реалізуються, з урахуванням інтересів співробітників.

Опитувальник, що поєднує оцінку важливості та задоволеності різних аспектів роботи, був розроблений також компанією Smart Business Solutions [24]. Даний опитувальник «SBS» дозволяє отримати точну та достовірну інформацію про рівень задоволеності працівників за 6 ключовими факторами:

1. Взаємини з колегами та керівництвом: задоволеність внутрішньою комунікацією між співробітниками (якість, своєчасність, результативність взаємодії), рівень довіри співробітників один до одного та керівництва, справедливість оцінки своїх досягнень з боку керівника.

2. Зміст та характер роботи: розуміння співробітниками своїх робочих цілей та завдань, наявність необхідних ресурсів для ефективного виконання своїх обов'язків, задоволеність організацією робочого процесу, відповідність виконуваної роботи рівню компетентності працівника.

3. Оплата праці та пільги: задоволеність рівнем заробітної плати та складовими компенсаційного пакета, оцінка справедливості оплати своєї праці.

4. Навчання та розвиток: задоволеність системою навчання та розвитку, що існує в компанії, оцінка якості навчання, його практичної користі та своєчасності.

5. Зміни та інновації: ставлення співробітників до змін, що відбуваються в компанії, розуміння власної ролі в цих змінах, готовність пропонувати та/або впроваджувати нові практичні ідеї та рішення щодо покращення якості роботи.

6. Цінності та культура компанії: ставлення персоналу до стратегічних планів компанії, цінностей та пріоритетів, які транслиуються вищим керівництвом та є частиною корпоративної культури.

У ході опитування за цим методом учасники оцінюють ступінь значущості кожного фактору у своїй роботі та ступінь задоволеності ним. Окремо вимірюється рівень лояльності працівників. Отримані результати дозволяють згрупувати фактори, що оцінюються, за чотирма категоріями: зона «не ключові фактори», зона «оптимальний баланс», зона «потенційний ризик», зона «негайні дії».

Таким чином, науковцями розроблено велику кількість методів, що дозволяють оцінити рівень задоволеності персоналу. Однак кожен з них орієнтований на розкриття однієї із сторін задоволеності і не може бути використаний як єдиний у процесі оцінки.

В основі всіх методів лежить певний набір критеріїв задоволеності, що розробляються самостійно перед проведенням дослідження або за допомогою персоналу в процесі оцінки. У сучасній теорії та практиці менеджменту не

розроблена єдина структура критеріїв. Критерії задоволеності, виділені у різних концепціях, представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Основні підходи до розуміння критеріїв задоволеності персоналу

Автор чи джерело	Групи критеріїв	Зміст
Ф. Герцберг [5]	Внутрішні щодо роботи	Визнання, відповідальність, престижність роботи, можливість просування кар'єрними сходами, перспективи професійного зростання.
Дж. Адаїр [1]	Критерії, переважно, що визначають задоволеність роботою	Успіх, визнання, сама робота, відповідальність, просування по службі
	Критерії, переважно, що визначають незадоволеність роботою	Політика організації, керівництво, заробітна плата, відносини у колективі, умови праці
	Базові критерії, необхідні, щоб робота сприймалася як змістовна, цікава та приносила задоволення	Різноманітність умінь, ідентичність завдання, важливість завдання, автономія, зворотний зв'язок щодо роботи
	Заробітна плата. Соціальні аспекти роботи Характер роботи. Інші фактори задоволеності:	Соціальні аспекти роботи включають: відносини зі співробітниками; відносини із керівництвом; можливості просування роботи. Інші критерії задоволеності: задоволеність від збігу особистих цілей із цілями підприємства; умовами роботи
Р. Штольберг [24]	Потрійний вимір задоволеності	Задоволеність діяльністю. Задоволеність робочим середовищем. Задоволеність робочим місцем (і відносинами, що встановлюються трудовим законодавством)
	Загальні умови: Фізичні умови праці: Зміст праці: Відносини між людьми у праці: Організаційні рамки праці	Зручний графік роботи; наявність транспорту до місця роботи; соціальні пільги; можливості просування по роботі; безпека робочого місця; шум, естетичний вигляд робочого місця. Необхідна кваліфікація, рівень складності виконуваної роботи; відповідність індивідуальним здібностям; наявність елементів керівництва та відповідальності; необхідність вирішення нових проблем. Відносини із безпосередніми керівниками; відносини із колективом.
Модель премії Уряду України у сфері якості	Показники сприйняття персоналом своєї роботи в організації	Участь персоналу в управлінні організацією: доступність інформації, повноваження, участь у прийнятті управлінських рішень, задоволеність змінами та їхнє впровадження; Розвиток потенціалу працівників: просування по службі, можливість навчитися та вдосконалюватися, підготовка та навчання, постановка та досягнення цільових показників; Психологічний клімат у колективі: відносини з боку керівництва, ставлення до колективу, робоча обстановка; Соціальні питання: рівні можливості, умови найму, зручності та послуги, охорона здоров'я, безпека праці, гарантії зайнятості, оплата праці та пільги; загальний імідж організації.

Відсутність єдиної прийнятої структури критеріїв задоволеності пов'язані з тим, що при їх виборі під час проведення оцінки кожна організація орієнтується на специфіку своєї діяльності та особливості праці свого персоналу.

Специфікою фінансової організації, що впливає на вибір критеріїв оцінки, є наявність різних категорій співробітників у банку. Нині в Україні відповідно до внутрішньої нормативної документацією банку виділяють такі категорії персоналу, як робітники, фахівці, керівники.

Узагальнюючи існуючі підходи до виділення різних критеріїв задоволеності персоналу та враховуючи специфіку діяльності персоналу такої організації, як банк, можна запропонувати таку структуру критеріїв задоволеності, які можуть бути використані для оцінки задоволеності персоналу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Структура критеріїв задоволеності персоналу банку

Група критеріїв	Зміст	
Соціально-психологічні	Рівень організаційної культури банку Відносини з безпосереднім керівництвом	Відносини у колективі Надання соціальних пільг
Організаційно-управлінські	Рівень оплати праці Фізичні умови праці Інформування про зміни, що внесені керівництвом банку Ефективність обміну інформацією Можливість участі в прийнятті управлінських рішень Оснащеність робочого місця Якість роботи допоміжного та обслуговуючого персоналу Допомога банку у реалізації власних ідей	Оснащення робочих місць Безпека та охорона праці
Репутація банку	Роль банку у суспільстві Мета та стратегія банку	Місія та бачення банку

Отже, задоволеність персоналу банку можна оцінити з допомогою різних методів. У свою чергу для оцінки задоволеності співробітників комерційного банку пропонується розробити свій інструмент, який ґрунтуватиметься на індексі задоволеності та матриці задоволеності споживачів, що використовується у маркетингових дослідженнях. Даний підхід допоможе виявити фактори, за якими існує незадоволеність, а також його важливість.



### 1.3 Підходи підвищення задоволеності співробітників комерційного банку

На сьогоднішній день сучасні методи підвищення задоволеності працею висувають все нові вимоги, які здатні впливати на задоволеність співробітників, більшою мірою вони враховують суб'єктивні та інтуїтивні особливості співробітника.

Оцінку задоволеності персоналу необхідно починати з визначення груп чинників, які можуть впливати на задоволеність співробітника комерційного банку. Теоретично задоволеності виділяють дві групи чинників - внутрішні і зовнішні. Докладніше представлено у таблиці 1.3

Таблиця 1.3 - Групи факторів, що впливають на задоволеність працею [22]

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
розумові здібності	зміст роботи
емоційна стабільність	оплата праці
здатність адаптуватися	можливість просування
досвід роботи	стиль керівництва
мобільність	умови праці
вік, стать	стиль управління, притаманний
сімейний стан	менеджменту організації
	соціально-психологічний клімат
	колективу

Таким чином, внутрішні чинники задоволеності – мотиви, а зовнішні фактори – стимули. Для підвищення задоволеності роботою необхідно розглядати дані чинники в сукупності, тобто розробляти комплексний підхід.

При цьому варто врахувати, що в теорії їх може бути більше або менше, все залежить від суб'єкта, що проводить оцінку і об'єкта, на якому проводиться оцінка.

Проаналізувавши велику кількість HR-ресурсів, можна простежити наступну тенденцію підвищення задоволеності працею:

1. Наявність системи мотивації. Особливий акцент робиться на Total Rewards - комплексна система нематеріальної мотивації, яка допомагає працівникові зберегти work-life balance та відчувати власну цінність;

2. Увага та визнання співробітників. Необхідно виділяти та озвучувати

успіхи працівника;

3. Зворотній зв'язок. Вибудовування комунікації зверху вниз та знизу вгору дозволить співробітникам відчувати свою значущість, врахувати його думку та психологічний стан.

4. Формування довіри. Гнучкий графік та віддалена робота дають більше свободи кожному співробітнику, а також формують довіру до роботодавця. Головне - всі повинні домовитися, що всі працюють на результат (адже робочий процес можна чудово імітувати навіть сидячи в офісі). Одним важливо, що не потрібно прокидатися рівно о 7-й ранку і можна виспатися; іншим важливо, що є можливість поєднувати навчання та роботу; третім необхідна можливість вирішувати особисті питання, які неможливо вирішити у неробочий час. Можливість працювати, коли ти продуктивніший, а не коли треба, завжди була найпопулярнішим плюсом гнучкого графіка та підвищення лояльності співробітників. Більше того, коли роботодавець довіряє співробітникам, це дає додаткові натхнення та мотивацію у роботі.

5. Регулярно переглядати обов'язки та успішність співробітників. У перші 2-3 місяці роботи рівень задоволеності співробітників залежить від того, наскільки людина підходить для конкретної позиції. Overqualified співробітника не важко розпізнати. Ознаки можуть бути такими: він виконує роботу в 2-3 рази швидше за інших, постійно намагається завести розмову про стратегію, тактику, зрозуміти плани компанії на майбутнє і готовий приймати на себе відповідальність. Потрібно надавати йому таку можливість: доручити складне завдання, наділити повноваженнями, дозволити експериментувати.

6. Система грейдів. Система грейдів — необхідний елемент підвищення рівня задоволеності співробітників. Ця система використовується у компанії, у якій точно знають, як ранжуються спеціальності, яке кар'єрне зростання у різних співробітників і чим одна посада відрізняється від іншої. Важливо конкретно прописувати вимоги до персоналу різного рівня. Що потрібно для переходу від junior до middle, від middle до senior або взагалі перекваліфікації. Головною перевагою для компанії є те, що коли співробітник проситиме підвищення заробітної плати, керівництво зможе показати йому, що для цього потрібно

зробити. Для співробітника перевагою є чіткі знання того, що в такій організації реально побудувати кар'єру, тут є вибудовані основні HR процеси і які кроки для цього зробити.

У результаті, проаналізувавши основні підходи до підвищення задоволеності, стає очевидним, що сучасні методи висувають нові вимоги, які здатні впливати на задоволеність співробітників, більшою мірою вони враховують суб'єктивні та інтуїтивні особливості співробітника.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАДОВОЛЕНOSTІ СПРОБІТНИКІВ АТ «УКРСИББАНК»

### 2.1 Загальна характеристика банку

АТ «УКРСИББАНК» — один з найбільших універсальних банків України, який працює на ринку з 1990 року. 60% акцій банку належать одній з найбільших у світі фінансових груп BNP Paribas, 40% — ЄБРР. АТ «УКРСИББАНК» є банком для світу, що змінюється, і постійно адаптується до нових реалій, а у окремих напрямках діяльності - на крок попереду. Банк передбачає зміни та перетворює їх на можливості для своїх клієнтів і суспільства. Запровадження інновацій та сталий розвиток — це те, що дозволяє банку відповідати новим потребам ринку, пропонувати клієнтам нові технологічні рішення та інтегруватись у зміни сучасного світу [9].

З 2006 року АТ «УКРСИББАНК» є частиною міжнародної фінансової групи BNP Paribas, що є лідером у Єврозоні та має 200-річну історію та амбітну політику корпоративної соціальної відповідальності.

BNP Paribas є провідним банком у Європейському Союзі та великою міжнародною банківською установою. Група налічує близько 190 000 співробітників у 65 країнах, у тому числі майже 145 000 у Європі (дані на кінець 2021 року). BNP Paribas прагне сталого розвитку та активно підтримує своїх клієнтів у цьому прагненні, прискорюючи перехід до сталої економіки. Це також є свідченням прогресивного підходу банку до втілення Цілей сталого розвитку ООН у бізнесі. Як інтегрований та диверсифікований банк з 200-річним досвідом та міжнародним охопленням, BNP Paribas супроводжує своїх клієнтів на їхньому шляху до сталого розвитку. Поєднуючи свої можливості корпоративного та інвестиційного банкінгу з досвідом роботи в роздрібному банкінгу, управлінні активами, страхуванні, споживчому кредитуванні та сфері нерухомості, BNP Paribas створює рішення сталого розвитку для клієнтів [9].

У 2021 році провідне міжнародне фінансове видання Euromoney визнало BNP Paribas лідером у глобальних зусиллях зі створення по-справжньому сталої

економіки. Банк продовжує активно працювати над розробкою продуктів, послуг, показників та методології, що вже багато років забезпечують сталі зміни. Оскільки для банку пріоритетним є науково обґрунтований підхід до трансформації, BNP Paribas сприяє переходу клієнтів до сталого розвитку, інтегруючи критерії ESG у саму ДНК фінансів і таким чином закладаючи основу для запровадження ESG-принципів [9].

У 2021 році АТ «УКРСИББАНК» став членом Глобального договору ООН в Україні. Банк підтвердив зобов'язання дотримуватися Десяти принципів Глобального договору у сфері захисту прав людини, трудових відносин, охорони довкілля та боротьби з корупцією. Глобальний договір ООН в Україні є офіційним представником глобальної мережі UN Global Compact (Глобального договору Організації Об'єднаних Націй). Це найбільша у світі асоціація корпоративного відповідального бізнесу, що закликає компанії вибудовувати свою діяльність та стратегію з урахуванням Цілей сталого розвитку та на основі десяти універсальних принципів. Як частина Групи BNP Paribas, АТ «УКРСИББАНК» реалізує 10 галузевих політик у сфері корпоративної соціальної відповідальності, пов'язаних із бізнесом. У цьому напрямі Група виступає позитивним прикладом для всіх міжнародних і локальних організацій, адже її основне завдання — це позитивний внесок у розвиток суспільства та збереження планети [9].

Фінансуючи та обслуговуючи великі й малі компанії, підприємців, фізичних осіб, АТ «УКРСИББАНК» щодня сприяє розвитку економіки України. Як партнер, банк допомагає своїм клієнтам реалізовувати проекти, які формують та покращують їхнє життя. Водночас банк дотримується інвестиційної політики відповідального соціального та екологічного фінансування, етичності бізнесу, підтримує різноманітність та інклюзію, залучає до соціально важливих проектів команду та партнерів, які поділяють цінності сталого розвитку. У своїй щоденній операційній діяльності АТ «УКРСИББАНК» реалізує та підтримує проекти, орієнтовані на досягнення 17 Цілей сталого розвитку ООН.

Банк прагне позитивно впливати на суспільство та довкілля і доводить це на рівні операційних рішень. Насамперед АТ «УКРСИББАНК» підтримує проекти, на які може впливати завдяки доступності пропонованих продуктів та послуг. Це,

зокрема, партнерські програми, дії відповідального роботодавця, прозора закупівельна політика, програми корпоративної соціальної відповідальності, а головне — залучення команди банку до проактивної позиції.

Наразі банк працює за чотирма ключовими напрямками [9]:

– по-перше, це запобігання кліматичним змінам та перехід на нові альтернативні джерела енергії. Банк прагне бути «зеленою» компанією: не використовує одноразовий пластик, натомість підтримує партнерів у питаннях переходу на поновлювані джерела енергії та допомагає клієнтам, які прагнуть зменшити негативний вплив на навколишнє середовище.

– по-друге, це підтримка молодого покоління. Банк активно взаємодіє з молодіжними організаціями, залучає амбітну молодь до пошуків сучасних рішень, надає їй можливість розвиватися та здобувати досвід співпраці з міжнародною компанією. Крім того, банк сприяє фінансовій освіті дітей та підлітків.

– по-третє, підтримка підприємців. Банк заохочує людей із різноманітними знаннями створювати та розвивати бізнес, підтримує соціальні та підприємницькі інновації. Саме для цього АТ «УКРСИББАНК» сприяє IT-стартапам, розвитку інклюзивних програм тощо. Так, уже кілька років поспіль банк активно реалізовує програму Women In Business для заохочення розвитку жінок, які займаються підприємництвом або хотіли б мати власну справу. Більше того, як Top Employer в Україні та Європі, АТ «УКРСИББАНК» приєднався до Декларації за гендерну рівність і протидію домашньому насильству на підтримку Цілей сталого розвитку ООН № 5 «Гендерна рівність» і № 8 «Гідна праця та економічне зростання».

– по-четверте, це локальні екосистеми. У цьому напрямку АТ «УКРСИББАНК» підтримує місцеві проєкти, прагне поліпшити соціальне і культурне середовище в тих містах, де працює.

Загалом АТ «УКРСИББАНК» реалізує 10 секторальних політик, які регулюють фінансову та інвестиційну діяльність банку, спрямовані на сталий розвиток бізнесу та підкреслюють прагнення позитивного впливу на суспільство та довкілля.

АТ «УКРСИББАНК» має близько 2 млн клієнтів, 170 тис. компаній СМБ та 600 груп корпоративних компаній – лідери вітчизняної економіки та міжнародні корпорації. Для обслуговування партнерів АТ «УКРСИББАНК» має понад 240 відділень та 1000 банкоматів по всій Україні.

Основні фінансові показники діяльності АТ «УКРСИББАНК» надано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні фінансові показники діяльності АТ «УКРСИББАНК», млрд.грн

Показники	Роки			Відхилення	
	2018	2019	2020	абсолютні	відносні
Депозити	41	45	63	+22	153,66
Позики	30	22	21	-9	70,00
Операційні витрати	3,3	3,4	3,7	+0,4	112,12
Вартість ризику	0,4	0,2	0,3	-0,1	75,00
Чистий банківський дохід	6,2	6,4	5,6	-0,6	90,32
Чистий прибуток	2,8	2,6	1,3	-1,5	46,43

На основі даних таблиці 2.1 можна зауважити, що за досліджуваний період АТ «УКРСИББАНК» збільшив обсяги депозитів на 53,66%, проте майже всі інші показники зазнали негативного впливу. Але в цілому результати діяльності банку можна охарактеризувати як позитивні, а діяльність – ефективною в цілому.

Керівництво АТ «УКРСИББАНК» вважає своїм найціннішим активом своїх співробітників. Загальна характеристика кадрів АТ «УКРСИББАНК» наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика кадрового складу АТ «УКРСИББАНК», %

Показники	Роки			Абсолютні відхилення
	2018	2019	2020	
Загальна кількість співробітників, осіб	5 294	5 294	5 246	- 48
Вік працівників:				
до 25 років	15	16	11	- 4
26 – 32 роки	25	23	36	9
33 – 45 років	44	44	36	- 8
46 – 60 років	14	15	11	- 3
понад 60 років	2	2	5	3
Стаж роботи:				
менше 1 року	20	21	19	- 1
1 – 3 роки	22	21	23	1
3,01 – 5 років	9	8	10	1
5,01 – 10 років	18	16	16	- 2
понад 10 років	31	34	32	1
Гендерний баланс співробітників:				
чоловіки	25	24	21	- 4
жінки	75	76	79	4
Гендерний баланс менеджменту:				
чоловіки	43	43	43	0
жінки	57	57	57	0
Рівень освіти:				
вища	93	93	93	0
професійно-технічна	7	7	7	0

Як видно із наведених даних, персонал АТ «УКРСИББАНК» характеризується стабільністю у кількісному стані (за аналізований період чисельність працівників АТ «УКРСИББАНК» скоротилась менше, ніж на 1%), колектив АТ «УКРСИББАНК» «омолоджується» (у 2020 році 47% працюючих були у віці до 32 років), протягом аналізованого періоду у АТ «УКРСИББАНК» чисельність жінок зросла на 4%. Працівники АТ «УКРСИББАНК» є високоосвіченими і можуть висококваліфіковано і ефективно виконувати свої професійні обов'язки.

Також було проаналізовано внутрішнє середовище АТ «УКРСИББАНК» щодо HR-процесів. З'ясувалося, що у банку розвинена система навчання співробітників. На даний момент підвищення кваліфікації та основне навчання здійснюється через віртуальний портал, де весь доступний матеріал представлений у вигляді анімованих лекцій та тестів.

Також у АТ «УКРСИББАНК» представлений високий рівень матеріального стимулювання співробітників, враховуючи середню заробітну плату по країні, банк надає своїм співробітникам високий рівень заробітної плати.

АТ «УКРСИББАНК» надає сучасні, комфортні робочі місця, обладнані за останнім словом техніки з кондиціонерами, сучасними потужними комп'ютерами, планшетами та іншими гаджетами, а також іншою офісною технікою. Керівництво АТ «УКРСИББАНК» дбає про своїх співробітників. Загальний пакет компенсації працівника включає три компоненти - фіксовану компенсацію, індивідуальну та/або колективну змінну компенсацію, вигоди працівникам.

Дані фактори спрямовані на створення комфортного трудового процесу, проте, починаючи з 2018 року спостерігається досить високий показник плинності кадрів, що може бути пов'язано з великими обсягами робіт та невідповідністю рівня заробітної плати основних категорій співробітників рівню складності виконуваних обов'язків та часу працевзатрат, що виражаються у відпрацюванні понаднормових неоплачуваних годин та зниженням рівня задоволеності працею.

Основний склад співробітників складають як фахівці з досить великим досвідом роботи в банківській сфері (переважно керівники та заступники керівників, а також підрозділів верхнього сегмента), так і молодих спеціалістів, з



невеликим стажем роботи, неготових до високого навантаження, яке оплачується на рівні середньої заробітної плати. Ще у банку присутній обслуговуючий персонал, який здійснює адміністративно-господарську діяльність.

Грунтуючись на результатах аналізу внутрішньої звітності, що публікується, та інтерв'ю з керівниками, було виявлено, що рівень плинності кадрів у АТ «УКРСИББАНК» має зростаючу тенденцію і за останні роки характеризується дуже високими показниками. Найінтенсивніший процес зниження припадає на виробничий персонал: менеджери, аналітики, операціоністи у віці 25-35 років. Так, на 1 січня 2021 року цей показник становив 18%, що вище в середньому на 8% порівняно з попереднім періодом.

Рівень економічних втрат, спричинених плинністю кадрів у АТ «УКРСИББАНК», представлений у таблиці 2.3.

Втрати, спричинені плинністю кадрів, оцінюються співробітниками відділу кадрів, цей показник формується протягом року і складається з втрат, спричинених перервами у роботі, втрат, зумовлених навчанням і перенавчанням нових працівників, і навіть витратами на проведення набору персоналу.

Таблиця 2.3 - Економічні втрати, спричинені плинністю кадрів у АТ «УКРСИББАНК»

Показник	2018	2019	2020
Плинність кадрів, %	8	10	18
Втрати, спричинені плинністю кадрів, тис.грн.	3 930	4 137	4 596

Зростання плинності кадрів можна пояснити зниженням рівня задоволеності співробітників роботою у АТ «УКРСИББАНК».

## 2.2 Аналіз задоволеності співробітників АТ «УКРСИББАНК»

Для визначення рівня задоволеності співробітників застосовуємо методику, яка ґрунтується на розрахунку індексу задоволеності та побудові матриці задоволеності, що використовується у маркетингових дослідженнях.

Реалізація дослідження буде здійснена для відділення АТ «УКРСИББАНК» у м. Ніжин. Для цього було проведено анкетування співробітників, що звільнилися, які пропрацювали в банку від 5 років. Анкетування включало 10 питань (додаток А). Участь взяли 20 колишніх співробітників із відділів кредитування малого бізнесу, середнього бізнесу, заставного забезпечення, клієнтського відділу та операційного відділу. Базовий блок питань було спрямовано на виявлення ступеня задоволеності співробітників умовами праці. Крім цього, учасникам були поставлені питання на відчуття загального рівня задоволеності, про їхнє ставлення до роботи, до керівника, до колективу.

Після обробки результатів опитування були сформовані такі висновки: основні фактори, що спричинили звільнення:

- 1) великий обсяг роботи;
- 2) несправедлива винагорода;
- 3) стрес та нервозність на робочому місці;
- 4) авторитарний стиль управління;
- 5) відсутність визнання, справедливої оцінки праці, зворотний зв'язок;
- 6) низький рівень мотивації та соціальної підтримки працівників (наприклад, позбавлення щоквартального преміювання у разі невиконання необхідного обсягу роботи, при цьому обсяг роботи вважається недосяжним).

Для наочності результати опитування представлені на рисунку 2.1.

Отже, можна зробити висновок про низьку задоволеність серед співробітників, що звільнилися.

Далі необхідно вивчити задоволеність поточного персоналу банку.



Рисунок 2.1 - Причини звільнення персоналу у відділенні АТ «УКРСИББАНК» м. Ніжин.

За допомогою анкетування було опитано 120 працівників банку. Персонал попередньо було розділено на 3 категорії: робітники, спеціалісти, керівники. Для найточніших результатів ми попросили співробітників скласти список із факторів, які, на їхню думку, становлять основу задоволеності працею. Список складався згідно з особистим досвідом співробітників, а також на підставі їхнього уявлення про задоволеність працею.

Для зручності прийняття управлінських рішень, пов'язаних із підвищенням задоволеності співробітників критерії були поділені на 4 кластери: соціально-психологічні критерії, організаційно-управлінські, професійне зростання та розвиток, репутація банку (табл. 1.2).

На підставі даних критеріїв розроблено дві анкети. Перша анкета дозволяє виявити рівень впливу певних чинників на задоволеність (Додаток Б). Друга анкета безпосередньо визначає рівень задоволеності (Додаток В).

Далі було складено матрицю задоволеності, розроблену з урахуванням матриці лояльності клієнтів. Для наочності матриця задоволеності працівників банку представлена рисунку 2.2.

<i>Задоволеність по фактору</i>	
<b>«Не вартує Вашої уваги»</b>	<b>«Ідеальний стан»</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Якість роботи обслуговуючого персоналу</li> <li>2. Роль банку у суспільстві</li> <li>3. Надання соціальних пільг</li> <li>4. Оснащення робочих місць</li> <li>5. Фізичні умови праці</li> <li>6. Безпека та охорона праці</li> <li>7. Інформація про зміни, внесені керівництвом банку</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оснащеність робочого місця</li> <li>2. Інформування про зміни, що вносяться керівництвом банку</li> <li>3. Допомога банку у реалізації власних ідей</li> <li>4. Місія та бачення банку</li> <li>5. Мета та стратегія банку</li> </ol>
<b>«Обережно – ризик»</b>	<b>«Пожежа»</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість стажувань</li> <li>2. Можливість підвищення кваліфікації</li> <li>3. Ефективність обміну інформацією</li> <li>4. Можливість участі у прийнятті управлінських рішень</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обсяг роботи</li> <li>2. Рівень оплати праці</li> <li>3. Рівень організаційної культури банку</li> <li>4. Відносини у колективі</li> <li>5. Відносини з безпосереднім керівництвом</li> <li>6. Визнання заслуг, успіхів, досягнень</li> <li>7. Можливість просування по службі</li> </ol>
<i>Значимість фактору</i>	

Рисунок 2.2 - Матриця задоволеності працівників у відділенні АТ «УКРСИББАНК» м. Ніжин.

Таким чином, найбільш значущими факторами з найменшим рівнем задоволеності, які вимагають розробки першочергових заходів, є критерії із групи соціально-психологічних факторів – рівень організаційної культури банку, відносини у колективі, відносини з безпосереднім керівництвом, визнання заслуг, успіхів, досягнень, можливість участі у прийнятті управлінських рішень. При цьому сюди потрапили два критерії з організаційно-управлінського кластеру – обсяг роботи та рівень заробітної плати, найбільш критичні показники, що впливають на задоволеність.

Організаційно-управлінські фактори мають найбільший рівень задоволеності та значущості серед факторів, їх необхідно підтримувати на належному рівні.

У категорію потенційних ризиків потрапили фактори професійного зростання та розвитку, при цьому банк має власний ресурс з розвитку та просування співробітників кар'єрними сходами, отже, дана система неефективна, необхідні заходи щодо підвищення рівня задоволеності за даними критеріями.

Таким чином, можна виділити найбільш критичні фактори, за якими спостерігається найменша задоволеність (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 - Чинники, що впливають на задоволеність працівників у відділенні АТ «УКРСИББАНК» м. Ніжин.

До найбільш незадовільних факторів можна віднести:

1. Обсяг роботи (у банку спостерігаються постійна наднормова робота, виходи на роботу у вихідні дні, дана практика сформована через колосальне навантаження на фахівців та неефективну систему розподілу роботи між відділами);

2. Матеріальна мотивація (тут стоїть питання у неефективності матеріальної мотивації та випадках депремування співробітників, це пов'язано з неефективними КРІ співробітників деяких відділів);

3. Рівень організаційної культури (у банку надто мало часу приділяється корпоративній культурі, більшість із співробітників, що знову прибули, нічого не знають про корпоративну культуру організації, а співробітники зі стажем не бачать поліпшень у корпоративній культурі банку за останні 5 років);

4. Відносини в колективі (часті конфлікти, скандали та непорозуміння - одна з основних причин низької задоволеності по даному фактору, всередині колективу немає розуміння про те, як необхідно працювати в команді, варто зауважити, що від цього страждає не тільки задоволеність працівників, а й загальний результат банку);

5. Відносини з керівником (на даний момент у банку досить жорсткий, авторитарний стиль керівництва, є відділи з найбільшою та найменшою лояльністю у керівника, все це призводить до частішої конфронтації між керівником

та підлеглим);

6. Визнання заслуг, успіхів (болючою точкою стає визнання заслуг у банку, найчастіше з висунутою вдалою ініціативою співробітник нічого не отримує, винагорода спрямовується на куратора головної організації за рахунок реалізації ефективної роботи в підрозділі);

7. Можливість участі у прийнятті управлінських рішень (на сьогоднішній день працівникові складно виявити ініціативу, складно її донести до відповідних підрозділів або людей, які відповідають за цей напрямок, більшість працівників не виявляють ініціативу через безглуздість діяльності).

Щоб підтвердити висунуте припущення про наявність кореляції між низькою задоволеністю і високою плинністю кадрів, необхідно зіставити результати опитування звільнених і працюючих співробітників. Як видно з представлених результатів, найбільш критичні фактори працюючих співробітників практично збігаються з критичними факторами звільнених співробітників, що наочно демонструє необхідність у поліпшенні даних факторів для запобігання підвищенню рівня плинності кадрів.

Ще одним важливим питанням у підвищенні задоволеності працівників є мотивація. Для адекватної розробки системи мотивації було вивчено мотиваційні типи персоналу. Мотиваційні типи співробітників відділення АТ «УКРСИББАНК» у м. Ніжин у відсотковому співвідношенні виглядають наступним чином:

- інструментальний тип - 55% - людина з переважанням мотивів цього типу не вбачає важливості у змісті роботи, вона сприймає роботу як інструмент отримання коштів;

- професійний тип - 35% - для людини з даними мотиваційним типом зміст роботи є первинним, а заробітна плата - вторинною;

- патріотичний тип - 3% - даний тип людей «горять» ідеєю, працюють на користь спільної справи, вони впевнені у своїй необхідності і важливості для організації;

- господарський тип - 2% - люди з такою мотивацією добровільно беруть він відповідальність за все в межах чітко позначеного функціоналу;

- люмпенізований тип - 5% - люди даного типу мотивації не мають бажання професійного зростання, дотримуючись принципу: робити якнайменше, і щоб при

цьому «мене не чіпали».

Таким чином, у відділенні АТ «УКРСИББАНК» м. Ніжин переважають мотиваційні типи працівників інструментального та професійного типів. На них припадає 45% та 50% висококваліфікованого персоналу відповідно. Дане співвідношення дозволяє зробити висновок про те, що більшість персоналу в банку потребує можливості саморозвитку та професійного зростання, а також можливості отримання грошей. Задоволеність за даними критеріями низька, тому вважається, що необхідними є заходи щодо підвищення рівня задоволеності за даними критеріями та загального рівня задоволеності.

Для того, щоб найефективніше розробити заходи щодо підвищення задоволеності працівників, необхідно провести аналіз внутрішнього середовища управління персоналом відділення АТ «УКРСИББАНК» у м. Ніжин. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз внутрішнього середовища управління персоналом відділення АТ «УКРСИББАНК» у м. Ніжин

	<i><b>Сильні сторони STRENGTHS(S)</b></i>	<i><b>Слабкі сторони WEAKNESSES(W)</b></i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розвиненість програми навчання та розвитку співробітників</li> <li>- Високий рівень стимулювання працівників</li> <li>- Оснащеність робочого місця</li> <li>- Безпека та охорона праці</li> <li>- Надання соціальних пільг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Високий рівень плинності кадрів</li> <li>-Нерівномірна завантаженість (наднормова робота, неоплачуваність наднормової роботи)</li> <li>- Низький рівень нематеріальної мотивації</li> <li>-Відсутність розуміння у керівництва значимості управління задоволеністю працівників</li> </ul>
<i><b>Можливості OPPORTUNITIES (O)</b></i>	<p><b>Стратегії реагування:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка комплексної програми з утримання ключових працівників</li> <li>- Впровадження системи бонусів, пільг (надання - безкоштовних обідів) за надмірно перероблені години</li> <li>- Організація спільних заходів проведення часу</li> <li>- Розмежування зон відповідальності (перегляд посадових інструкцій)</li> <li>- Створення системи зворотного зв'язку між керівником та підлеглим</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення кваліфікації працівників</li> <li>- Підвищення мотивації</li> <li>- Зниження бюрократичних бар'єрів у роботі між відділами</li> <li>- Підвищення психологічного клімату у колективі</li> </ul>		
<i><b>Загрози THREATS(T)</b></i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Збільшення фінансових витрат, що спрямовуються на навчання/розвиток працівників</li> <li>- Невідповідність стимулів, що заохочуються, результатам роботи</li> <li>-Зниження працездатності та продуктивності праці</li> <li>- Перевантаження працівників, виникнення стресових ситуацій</li> <li>- Втрата працівників із високим потенціалом</li> </ul>		

З проведеного аналізу видно, що незважаючи на те, що слабкі сторони відділення АТ «УКРСИББАНК» у м. Ніжин перевершують сильні, банк має можливість вийти з проблемних областей і підвищити задоволеність своїх співробітників.



### РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЕКТУ З ПІДВИЩЕННЯ ЗАДОВОЛЕНOSTІ СПІВРОБІТНИКІВ АТ «УКРСИББАНК»

На сьогоднішній день немає універсального способу у питаннях підвищення задоволеності співробітників компанії. Вище за допомогою матриці задоволеності було виявлено найбільш критичні критерії, за якими спостерігається незадоволеність співробітників банку:

1. Обсяг роботи;
2. Матеріальна винагорода;
3. Рівень організаційної культури банку;
4. Відносини у колективі;
5. Відносини із безпосереднім керівництвом;
6. Визнання заслуг, успіхів, досягнень;
7. Можливість просування по службі.

Таким чином, для найефективнішого підвищення задоволеності працівників необхідно точково впливати на кожний незадоволений критерій.

*Обсяг роботи.* У банку, як і більшості організацій спостерігається гостра проблема розмитості посадових інструкцій. Зокрема, у відділенні АТ «УКРСИББАНК» у м. Ніжин корпоративний сектор має у своєму складі відділи кредитування, клієнтський відділ, юридичну та заставну служби. Дані відділи мають загальне найменування – бізнес-підрозділ, у зв'язку з цим у посадових інструкціях функціонал призначається на бізнес-підрозділ, а на практиці ділиться між відділами у зв'язку з «усталеними принципами».

У випадку із заставним та юридичним підрозділами ситуація вирішується автоматично, враховуючи абсолютно різну профільну діяльність. Зовсім інакше здійснюється процес організації та розподілу роботи між кредитним та клієнтським відділами (рис. 3.1).

«Точкою зіткнення інтересів» стає збір первинного пакету документів та формування кредитного дос'є клієнта. На даний момент ці обов'язки покладені на відділ кредитування на підставі «усталених традицій». Варто взяти до уваги, що чисельність у кредитному та клієнтському підрозділі різниться, у першому 7 осіб,

у другому 12 осіб. З цього випливає необхідність понаднормової роботи та виходи у вихідні дні.



Рисунок 3.1 - Навантаження на кредитний та клієнтський відділ відділення АТ «УКРСИББАНК» у м. Ніжин

Для більш точного вирішення проблеми було проведено опитування серед працівників кредитного та клієнтського підрозділів. Кредитному відділу було поставлено питання, якими є витрати часу на різні види робіт. Співробітники відділу зазначили, що лише 14% робочого часу витрачають на основну роботу, а по 43% на збір первинного пакету документів та ведення досьє клієнтів.

Співробітників клієнтського відділу запитали про їхнє ставлення до перерозподілу навантаження між відділами. 67% співробітників погодились із таким перерозподілом і лише 33% співробітників надали відповідь «Ні». Тобто у відділі більшість колег (8 осіб) не проти взяти на себе частину навантаження для поліпшення загальних результатів банку.

У зв'язку з цим пропонується передати частину функціоналу, а саме збір первинного пакета документів та ведення кредитних досьє у клієнтський відділ, це має вплинути на задоволеність працівників кредитного відділу та зробити внесок

у загальну задоволеність, не знизивши при цьому задоволеність працівників у клієнтському відділі.

Необхідно також розподілити навантаження всередині клієнтського блоку через 4 проти нововведень. Для наочного сприйняття навантаження представлено у графічному вигляді (рис. 3.2).

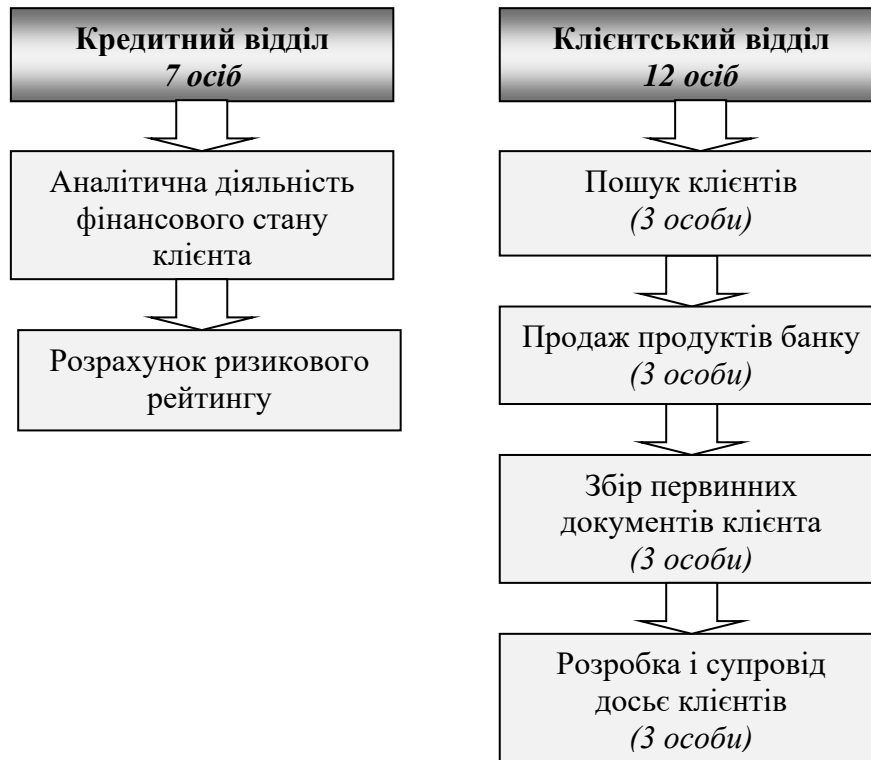


Рисунок 3.2 - Оптимізоване навантаження кредитного та клієнтського відділів відділення АТ «УКРСИББАНК» у м. Ніжин

Таким чином, відбудеться розвантаження одного відділу і оптимізуємо навантаження другого через поділ функціоналу всередині відділу. Незгодних із нововведеннями залишимо у групі з пошуку клієнтів та продажів товарів банку (старий функціонал), а інших розподілимо на збір первинної документації та супровід кредитного дос'є.

Також необхідно додати бонуси за понаднормову роботу у вигляді безкоштовних обідів у їдальні банку, кожен вихід на роботу у вихідний день має супроводжуватися талоном на безкоштовний гарячий обід.

*Матеріальна винагорода.* Другий фактор незадоволеності серед працівників – несправедлива система матеріальної винагороди. На даний момент преміювання

бізнес-підрозділу залежить від обсягу угод або, іншими словами, від кількості реалізованих угод, цей показник безпосередньо залежить від кількості залучених клієнтів або продажу нових продуктів існуючим клієнтам. Якщо клієнтський блок не залучає нових клієнтів, то цільовий показник обсягу реалізованих угод не виконується і можливі випадки депреміювання за незалежними від співробітників кредитного підрозділу обставинами. У зв'язку з цим пропонується змінити КРІ для кредитного відділу, усунувши залежність показників від обсягу угод та прив'язати результати КРІ до термінів оформлення угод. Орієнтовні терміни будуть ґрунтуватися на чинній кредитній процедурі. На написання кредитного меморандуму з консолідацією до 5 компаній виділятиметься 10 робочих днів на угоду, від 5 компаній – 14 робочих днів. Даний захід допоможе уникнути несправедливого депреміювання і при цьому спрямований на досягнення загальної мети без демотивації одного з відділів. У таблиці 3.1 наведено порівняння показників результативності до застосування проекту та після.

Таблиця 3.1 - Зміна КРІ кредитного відділу відділення АТ «УКРСИББАНК» у м. Ніжин

Що змінить	КРІ кредитного відділу до змін	КРІ кредитного відділу після змін
Підхід до результатів відділу	Реалізація 3-х угод на квартал	Час оформлення угод: консолідація до 5 підприємств виділятиметься 10 робочих днів на угоду, від 5 компаній - 14 робочих днів.
Можливі випадки несправедливого депреміювання	Можливо	Неможливі
Залежність від інших відділів бізнес-підрозділу	Залежні	Незалежні
Задоволеність фактору «матеріальне стимулювання»	Не змінюється	Підвищується

*Стосунки у колективі.* Сьогодні у колективі відділення АТ «УКРСИББАНК» у м. Ніжин, особливо у бізнес-підрозділі, спостерігається напружений емоційний стан. За словами керівників відділів за останні 2 роки зросла кількість конфліктних ситуацій та офіційних звернень до вищого керівництва для вирішення проблем, що виникли. Цей емоційний фон створює тиск на задоволеність працівників за фактором стосунків у колективі та знижує загальний

рівень задоволеності, а також через напруженість є ризик втрати досвідчених спеціалістів. У поточній ситуації для підняття задоволеності працівників пропонується наступне:

- організація щоквартальних тренінгів на згуртованість колективу. Цей захід буде реалізовано за допомогою Ніжинської школи командоутворення та розвитку командної культури. Дана організація спеціалізується на проблемах низької залученості та задоволеності співробітників колективу, а також стресів у колективі;

- один з найпоширеніших прийомів у покращенні стосунків у колективі - спільні заходи, при цьому, згідно з опитуванням, у колективі існує явна нестача фізичного навантаження та здорового способу життя, у зв'язку з цим пропонується організувати колективний похід у фітнес-центр «Здоров'я і сила»; цей захід дозволить підвищити задоволеність співробітників за фактором стосунків у колективі та зробити внесок у загальний рівень задоволеності.

*Просування по службі.* Розробка та впровадження системи самооцінки та перфоманс діалогу. Цей захід дозволить вирішити проблеми просування по службі. На сьогоднішній день у співробітників банку немає чіткого уявлення про те, як просуватися по службі, немає прозорої системи кар'єрного зростання. Цей захід спрямований на підвищення задоволеності цих пунктів. Керівник за результатами КРІ даватиме зворотній зв'язок співробітнику. Це дозволить:

- визначити ефективність діяльності співробітника та розглянути перспективи;

- провести аналіз через зворотний зв'язок, що дозволить дізнатися про потреби, проблеми, мотивацію співробітників;

- своєчасно простимулювати персонал, запровадити заохочення (у вигляді збільшення зарплати, підвищення на посаді, навчання) або виконати запит працівника;

- відсіяти або перевести на посаду, що відповідає реальним кваліфікаціям та навичкам співробітника.

Головна перевага перфоманс-діалогу – можливість, яка дозволяє співробітнику поглянути на себе з боку, та шанс продемонструвати свої здібності.

Така форма зворотного зв'язку дозволяє з'ясувати, наскільки рівень компетенцій співробітника відповідає цілям організації, чи здатний він досягти поставлених цілей, чи виправдовує він очікування роботодавця. При цьому цей метод дозволяє відповісти на складніші питання:

- Що заважає працівнику ефективно розвиватися на посаді?
- Чи підходить йому обрана сфера діяльності?
- Що потрібно зробити, щоб допомогти йому виявити себе?

Дані питання безпосередньо пов'язані з питаннями задоволеності.

*Можливість брати участь у прийнятті управлінських рішень.* На сьогоднішній день у співробітників банку відсутня можливість реалізувати свій творчий та управлінський потенціал. Тому в даному блоці спостерігається зниження задоволеності. Для підвищення рівня задоволеності за цим фактором пропонується використовувати кайдзен-систему. Буде створена сторінка на внутрішньому форумі банку, з робочою назвою «Біржа ідей», суть якої полягає в тому, щоб співробітники могли пропонувати свої ідеї щодо покращення бізнес-процесів, реалізації нових продуктів, підвищення рівня продажів та інших заходів у банку. Шляхом створення сторінки на внутрішньому форумі буде надана можливість співробітникам реалізовувати свої професійні амбіції, відчуваючи особистий внесок та можливість брати участь у прийнятті управлінських рішень. При цьому необхідно заохочувати співробітників, пропозиції яких були прийняті до реалізації.

*Система нематеріальної мотивації.* На даний момент серед співробітників багато людей з професійним мотиваційним типом, 60% з них мають низьку задоволеність за фактором «визнання заслуг», система буде спрямована на підвищення задоволеності за рахунок управління мотиваційним типом. Пропонуються наступні елементи системи нематеріальної мотивації:

1. Нагородження найкращих працівників за підсумками звітного періоду. Будь-який співробітник, який підтримує корпоративні цінності банку (добре ім'я, чесність, надійні відносини з клієнтом, командний дух, патріотизм), може претендувати на звання найкращого за підсумками звітного періоду. Основними критеріями оцінки працівника є виконання ним ключових показників

ефективності за звітний період, успішна реалізація великих проектів або виконання завдань понад посадові обов'язки. Види та форми нагород, періодичність нагородження мають бути різними залежно від посади працівника. Наприклад, керуючий додатковим офісом нагороджуються раз на рік, а найкращий менеджер з продажу щомісяця. Найкращих співробітників слід виділяти не лише пам'ятними подарунками, а й на сторінках корпоративного ЗМІ, а також оголошувати подяку із занесенням до трудової книжки.

2. Конкурси серед працівників, які будуть проводитися за певними номінаціями: конкурс на продаж певного продукту (продукт визначатиметься раз на квартал), конкурс на найкращу ідею, конкурс наставника тощо. За перемогу в конкурсах співробітник нагороджується цінними призами (сертифікат на англійську, сертифікат у школу акторської майстерності, сертифікат на стрілецький тир, сертифікат на масаж, сертифікат на парфумерний магазин). Підсумки конкурсів публікуються на корпоративному порталі та внутрішніх ЗМІ. Також варто зауважити, що конкурс – своєрідна гра, а гейміфікація має особливий ефект – підвищує продажі, нарощує клієнтську базу через різке зростання конкуренції між співробітниками.

Всі подані вище заходи націлені на точкове вирішення проблеми низької задоволеності факторів. Дані заходи пропонуються реалізувати за допомогою проектного підходу з огляду на те, що з цією проблемою в компанії стикаються вперше, а проектна діяльність у банку розвинена на високому рівні.

## ВИСНОВКИ

Задоволеність персоналу комерційного банку - характеристика, що динамічно розвивається, що відображає ступінь ставлення співробітників банку до виконуваної роботи, до банку та залежить від ряду індивідуальних факторів. Динамічність цієї категорії визначає той факт, що задоволеність персоналу не можна виміряти певними кількісними показниками та зафіксувати. Категорію «задоволеність персоналу» досить часто розглядають стосовно одного співробітника або до персоналу всієї організації.

Опитувальник, що поєднує оцінку важливості та задоволеності різних аспектів роботи, був розроблений також компанією Smart Business Solutions, який дозволяє отримати точну та достовірну інформацію про рівень задоволеності працівників за 6 ключовими факторами - взаємини з колегами та керівництвом; зміст та характер роботи; оплата праці та пільги; навчання та розвиток; зміни та інновації; цінності та культура компанії.

Проаналізувавши велику кількість HR-ресурсів, можна простежити наступну тенденцію підвищення задоволеності працею - наявність системи мотивації; увага та визнання співробітників; зворотній зв'язок; формування довіри; регулярно переглядати обов'язки та успішність співробітників; система грейдів.

Об'єктом дослідження бакалаврської роботи обрано АТ «УКРСИББАНК», який є банком для світу, що змінюється, і постійно адаптується до нових реалій, а у окремих напрямках діяльності - на крок попереду. Банк передбачає зміни та перетворює їх на можливості для своїх клієнтів і суспільства.

Проведений аналіз кількісного і якісного складу працівників довів, що працівники АТ «УКРСИББАНК» є високоосвіченими і можуть висококваліфіковано і ефективно виконувати свої професійні обов'язки. Проте, ґрунтуючись на результатах аналізу внутрішньої звітності, що публікується, та інтерв'ю з керівниками, було виявлено, що рівень плинності кадрів у АТ «УКРСИББАНК» має зростаючу тенденцію і за останні роки характеризується дуже високими показниками. Найінтенсивніший процес зниження припадає на виробничий персонал: менеджери, аналітики, операціоністи у віці 25-35 років.



Так, на 1 січня 2021 року цей показник становив 18%, що вище в середньому на 8% порівняно з попереднім періодом.

Для визначення рівня задоволеності співробітників у роботі застосована методика, яка ґрунтується на розрахунку індексу задоволеності та побудові матриці задоволеності. Реалізація дослідження буде здійснена для відділення АТ «УКРСИББАНК» у м. Ніжин. Для цього було проведено анкетування співробітників, що звільнилися, які пропрацювали в банку від 5 років. Після обробки результатів опитування були визначені основні фактори, що спричинили звільнення, якими є великий обсяг роботи; несправедлива винагорода; стрес та нервозність на робочому місці; авторитарний стиль управління; відсутність визнання, справедливої оцінки праці, зворотний зв'язок; низький рівень мотивації та соціальної підтримки працівників.

Потім вивчено задоволеність поточного персоналу банку. На основі проведеного опитування було складено матрицю задоволеності, розроблену з урахуванням матриці лояльності клієнтів. Найбільш значущими факторами з найменшим рівнем задоволеності, які вимагають розробки першочергових заходів, є критерії із групи соціально-психологічних факторів – рівень організаційної культури банку, відносини у колективі, відносини з безпосереднім керівництвом, визнання заслуг, успіхів, досягнень, можливість участі у прийнятті управлінських рішень. При цьому сюди потрапили два критерії з організаційно-управлінського кластеру – обсяг роботи та рівень заробітної плати, найбільш критичні показники, що впливають на задоволеність.

Для найефективнішого підвищення задоволеності працівників необхідно точково впливати на кожний незадоволений критерій. У роботі міститься докладний план заходів щодо підвищення задоволеності працівників банку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаир Д. Искусство управлять людьми и самим собой. М. Изд-во Эксмо, 2006. 656 с.
2. Балабанова Л. В., О. В. Стельмашенко Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. К. : Знання, 2011. 236 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К. : ЦУЛ, 2011. 468 с.
4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
5. Герцберг Ф., Моснер Б., Снидерман Б. Мотивация к работе; пер. с англ. М.: Вершина, 2017. 240 с.
6. Головка А.Т., Грушко В.І., Денисенко М.П. та ін. Система банківського менеджменту: [навч. посіб.]. За ред. О.С. Любуня та В.І. Грушко. К.: Фірма «Інкос», 2020. 480 с.
7. Друкер Питер Практика менеджмента. М. Вильямс. 2015. 397 с.
8. Завіновська Г.Т. Економіка праці: [навч. посіб.]. К. КНЕУ, 2020. 200 с.
9. ЗВІТ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ UKRSIBBANK BNP PARIBAS GROUP 2021 [електронний ресурс] URL: [https://my.ukrsibbank.com/common/upload/ukrsibbank/financial-reports/2021/CSR2021\\_report\\_ua.pdf](https://my.ukrsibbank.com/common/upload/ukrsibbank/financial-reports/2021/CSR2021_report_ua.pdf)
10. Ізюмцева Н., Кац Д. Вплив корпоративної культури на діяльність банківської установи. *Вісник НБУ*. 2020. № 3 (жовтень). С. 25-29.
11. Калина А.В. Економіка праці: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.]. К. МАУП, 2014. 272 с.
12. Кондаурова І.О., Ющенко М.В. Моделювання банківських інновацій в умовах економіки знань. *Економічний простір*. 2021. № 51. С. 148-155.
13. Любунь О.С. Система банківського менеджменту: [навч. посіб.]. К. Кондор, 2017. 356 с.
14. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. К. «Наш формат». 2018. 408 с.

15. Мещеряков А.А. Організація діяльності комерційного банку: [навч. посіб.]. К.: Центр учбової літератури, 2017. 608 с.
16. Михайлова Л.І. Управління персоналом: [навч. посіб.]. К. Центр учбової літератури, 2017. 248 с.
17. Мостенська Т.Л., Сокольвак Я.Ю. Управління кадровим потенціалом сучасного банку. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури.* – 2020. № 33. С. 52–59.
18. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 275 с
19. Посмітна М.В. Проблеми трудової мотивації співробітників банку. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2020. Вип. 2(45). С. 286-289.
20. Салун М.М. Відтворення та модернізація трудового потенціалу підприємства (території): [монографія]. Х. ХНЕУ, 2021. 236 с.
21. Сарахман О.М., Галько О.Р. Банківська інновація – передумова ефективної діяльності банку. *Українська академія банківської справи НБУ: Збір. наук. пр.* – 2019. – С. 35-43.
22. Циганова Н. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінювання та вдосконалення. *Банківська справа.* 2017. №:3. С.61-63.
23. Чмутова І.М., Тисячна Ю.С. Теоретико-методичне забезпечення управління процесами відтворення у банку. *Бізнесінформ.* 2021. № 1. С. 287-292.
24. Штольберг Р. Социология труда : [Пер. с нем.]. Под общ. ред. и с предисл. А. В. Ермаковой. М. Прогресс, 2012. 248 с.
25. Charles E. Osgood & Oliver Tzeng (eds), *Language, Meaning, and Culture : The Selected Papers of C. E. Osgood.* Praeger Publishers, 1990. ISBN 0-275-92521-8.
26. Kaplan R. S., Norton D. P.. Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review.* 2004. № 82 (2). p. 52–63.
27. Locke, E. A., & Latham, G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist,* 2002. 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>

## ДОДАТОК А

### Тест оцінки мотивації

ПІБ \_\_\_\_\_

Уважно прочитайте питання та всі варіанти відповідей, які для нього наведені. У кожному питанні є вказівка, скільки варіантів відповіді Ви можете надати. Більшість запитань вимагає дати лише один або два варіанти відповіді.

**1. Що Ви найбільше цінуєте у своїй роботі? Можете дати один або два варіанти відповіді:**

- 1) Що я переважно сам вирішую, що і як мені робити.
- 2) Що вона дає мені можливість виявити те, що я знаю та вмію.
- 3) Що я відчуваю себе корисним та потрібним.
- 4) Що мені за неї відносно непогано платять
- 5) Особливо нічого не ціную, але ця робота мені добре знайома та звична.

**2. Який вираз (з наведених нижче) Вам підходить найбільше? Дайте ТІЛЬКИ ОДНУ відповідь:**

- 1) Я хочу забезпечити своєю працею собі та своїй сім'ї належний дохід.
- 2) У своїй роботі я повний господар.
- 3) У мене достатньо знань та досвіду, щоб упоратися з будь-якими труднощами у моїй роботі.
- 4) Я - цінний, незамінний в організацію працівник.
- 5) Я завжди виконую те, чого від мене вимагають.

**3. Як Ви вважаєте за краще працювати? Можете дати один або два варіанти відповіді:**

- 1) Вважаю за краще робити те, що знайоме, звичне.
- 2) Потрібно, щоб у роботі постійно з'являлося щось нове, але стояти на місці.
- 3) Щоб було достеменно відомо, що потрібно зробити і що я за це отримаю.
- 4) Вважаю за краще працювати під повну особисту відповідальність.
- 5) Готовий робити все, що потрібно для організації.

**4. Припустимо, що Вам пропонують іншу роботу у Вашій організації. За яких умов Ви б погодилися? Можете дати один або два варіанти відповіді:**

- 1) Якщо запропонують набагато більшу зарплату.
- 2) Якщо інша робота буде більш творчою, цікавішою, ніж нинішня.
- 3) Якщо нова робота дасть мені більше самостійності.
- 4) Якщо це необхідно для організації.
- 5) При всіх випадках я вважав за краще (вважала за краще) залишитися на тій роботі, до якої звик (звикла).

**5. Спробуйте визначити, що для вас означає ваш зарібок? Можете дати один або два варіанти відповіді:**

- 1) Плата за час та зусилля, витрачені на виконання роботи.
- 2) Це насамперед плата за мої знання, кваліфікацію.
- 3) Оплата за загальні результати діяльності організації.
- 4) Мені потрібен гарантований зарібок – нехай невеликий, але щоб він був.
- 5) Якою б вона не була, я її заробив(ла) сам(а).



**16. Як Ви вважаєте, чому в процесі роботи люди виявляють ініціативу, чи вносять різні пропозиції? Можете дати один або два варіанти відповіді:**

- 1) Відчувають особливу відповідальність за свою роботу.
- 2) Через прагнення реалізувати свої знання та досвід, вийти за встановлені роботою рамки.
- 3) Найчастіше через бажання покращити роботу своєї організації.
- 4) Просто хочуть «виділитися» або завоювати прихильність начальства.
- 5) Хочуть заробити, бо будь-яка корисна ініціатива має винагороджуватися.

**17. Яке судження про колективну роботу Вам ближче? Можете дати один або два варіанти відповіді:**

- 1) Колектив для мене дуже важливий, одному хороших результатів не досягти.
- 2) Вважаю за краще працювати автономно, але почуваюся так само добре, коли працюю разом із цікавими людьми.
- 3) Мені потрібна свобода дій, а колектив найчастіше цю свободу обмежує.
- 4) Можна працювати і в колективі, але мають платити за особистими результатами.
- 5) Мені подобається працювати у колективі, тому що там я серед своїх.

**18. Уявіть собі, що ви маєте можливість стати власником Вашої організації. Чи скористаєтеся Ви цією можливістю? Можете дати один або два варіанти відповіді:**

- 1) Так, тому що я зможу брати участь в управлінні організацією.
- 2) Так, тому, що це може збільшити мій дохід.
- 3) Так, оскільки справжній працівник має бути співвласником.
- 4) Навряд: на заробітку це не позначиться, участь в управлінні мене не цікавить, а роботі це завадить.
- 5) Ні, не потрібні мені зайві турботи.

**19. Уявіть, будь ласка, що Ви шукаєте роботу. Вам пропонують кілька робіт. Яку з них Ви оберете? Можете дати один або два варіанти відповіді:**

- 1) Найцікавішу, творчу.
- 2) Найбільш самостійну, незалежну.
- 3) За яку більше платять.
- 4) Щоб за не надто великі гроші не потрібно особливо «надриватися»
- 5) Не можу уявити, що я піду з нашої організації.

**20. Що Ви насамперед враховуєте, коли оцінюєте успіхи іншого працівника Вашої організації? Можете дати один або два варіанти відповіді:**

- 1) Його зарплату, доходи, матеріальне становище.
- 2) Рівень професіоналізму, кваліфікації.
- 3) Наскільки добре він «влаштувався».
- 2) Наскільки його шанують в організації.
- 3) Наскільки він самостійний, незалежний.

**21. Якщо становище у Вашій організації погіршиться, на які зміни у Вашій роботі та положенні Ви погодитесь, щоб залишитися на роботі? Можете дати СКІЛЬКИ завгодно відповідей:**

- 1) Опанувати нову професію.

- 2) Працювати неповний робочий день або перейти на менш кваліфіковану роботу та менше отримувати.
- 3) Перейти на менш зручний режим роботи.
- 4) Працювати інтенсивніше.
- 5) Погоджуся просто терпіти, бо подітися нікуди.
- 6) Швидше за все, я просто піду з цієї організації.

**22. Якщо Ви - КЕРІВНИК, то що Вас приваблює насамперед у цьому положенні? Можете дати один або два варіанти відповіді:**

- 1) Можливість приймати самостійні, відповідальні рішення.
- 2) Можливість принести найбільшу користь організації.
- 3) Високий рівень оплати.
- 4) Можливість організовувати роботу інших людей.
- 5) Можливість найкраще застосувати свої знання та вміння.
- 6) Нічого особливо не приваблює, за становище керівника не тримаюся.

**23. Якщо Ви НЕ Є КЕРІВНИКОМ, то хотіли б Ви ним стати? Можете дати один або два варіанти відповіді:**

- 1) Так, оскільки це дозволить приймати самостійні, відповідальні рішення.
- 2) Не проти, якщо це потрібно для користі справи.
- 3) Так, тому що при цьому я зможу краще застосувати свої знання та вміння.
- 4) Так, якщо це належним чином оплачуватиметься.
- 5) Ні, професіонал може відповідати лише за себе.
- 6) Ні, керівництво мене не приваблює, а добре заробити я можу на своєму місці.
- 7) Так, чим я гірший за інших?
- 8) Ні, це занадто велике навантаження для мене.

## ДОДАТОК Б

### Анкета 1. Від чого залежить Ваше задоволення працею?

Оцініть, наскільки наведені нижче фактори впливають на вашу задоволеність? Респондентам буде запропоновано відзначити ступінь впливу наведених нижче факторів на задоволеність працею будь-яким зручним способом.

#### Анкета впливу факторів на задоволеність працею

	Чинники задоволеності трудовим життям	Вплив на задоволеність			
		Сильно впливає (22-16)	Впливає, але меншою мірою (15-8)	Не впливає (7-1)	Важко відповісти
1	Рівень організаційної культури банку				
2	Відносини у колективі				
3	Відносини безпосереднім керівництвом				
4	Надання соціальних пільг				
5	Рівень оплати праці				
6	Оснащення робочих місць				
7	Фізичні умови праці				
8	Безпека та охорона праці				
9	Інформування про зміни, що вносяться керівництвом банку				
10	Ефективність обміну інформацією				
11	Можливість участі у прийнятті управлінських рішень				
12	Оснащеність робочого місця				
13	Якість роботи допоміжного і обслуговуючого персоналу				
14	Допомога банків у реалізації власних ідей				
15	Обсяг роботи				
16	Можливість просування по службі				
17	Визнання заслуг, успіхів досягнень				
18	Можливість підвищення кваліфікації				
19	Можливість стажувань				
20	Роль банку у суспільстві				
21	Місія та бачення банку				
22	Мета та стратегія банку				



## ДОДАТОК В

Анкета 2. Оцініть, наскільки ви задоволені основними чинниками трудового життя організації?

На даному етапі респондентам буде запропоновано відзначити будь-яким зручним для них способом, наскільки вони задоволені факторами трудового життя.

### Анкета задоволеності трудового життя

Фактори трудового життя	Задоволений (22-17)	Швидше задоволений (16-11)	Швидше не задоволений (10-6)	Не задоволений (5-1)	Важко відповісти
1	Рівень організаційної культури банку				
2	Відносини у колективі				
3	Відносини безпосереднім керівництвом				
4	Надання соціальних пільг				
5	Рівень оплати праці				
6	Оснащення робочих місць				
7	Фізичні умови праці				
8	Безпека та охорона праці				
9	Інформування про зміни, що вносяться керівництвом банку				
10	Ефективність обміну інформацією				
11	Можливість участі у прийнятті управлінських рішень				
12	Оснащеність робочого місця				
13	Якість роботи допоміжного і обслуговуючого персоналу				
14	Допомога банків у реалізації власних ідей				
15	Обсяг роботи				
16	Можливість просування по службі				
17	Визнання заслуг, успіхів досягнень				
18	Можливість підвищення кваліфікації				
19	Можливість стажувань				
20	Роль банку у суспільстві				
21	Місія та бачення банку				
22	Мета та стратегія банку				