

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавра

(назва освітнього ступеня)

на тему: **«Підвищення ефективності роботи персоналу організації, на прикладі
АБ «Укргазбанк», відділення 71/19»**

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу групи БМ-41
спеціальності 073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

	<u>Шведа Т. Р.</u>
(підпис)	(прізвище та ініціали)
Керівник	<u>Сороківська О. А.</u>
(підпис)	(прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<u>Мосій О. Б.</u>
(підпис)	(прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	<u>Сороківська О. А.</u>
(підпис)	(прізвище та ініціали)
Рецензент	<u>Паляниця В. А.</u>
(підпис)	(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2024

АНОТАЦІЯ

Шведа Т. Р. Підвищення ефективності роботи персоналу організації, на прикладі АБ «Укргазбанк», відділення 71/19.

Кваліфікаційна робота бакалавра: 63 сторінки, 8 рисунків, 18 таблиць, 29 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – персонал організації.

Предмет дослідження – ефективність роботи персоналу організації.

Мета роботи – оцінити ефективність роботи персоналу АБ «Укргазбанк», відділення 71/19 та запропонувати напрями її підвищення.

Методи дослідження – логіко-економічний аналіз; фінансовий аналіз; метод аналізу; метод спостереження; метод синтезу; метод порівняння; системний аналіз та інші.

Обґрунтовано пропозиції для підвищення ефективності роботи персоналу відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК», що включають впровадження методу Performance Review і автоматизування всіх процесів, пов'язаних із його використанням, та покращення мотивації працівників через зміну підходів до розрахунку їх премії.

Результати, що були отримані завдяки написанню роботи, можуть бути запроваджені в діяльність банківських структур.

Ключові слова: банк, ефективність, персонал, оцінка персоналу, мотивація.

SUMMARY

Shveda T. Improving the efficiency of the organization's personnel (PJSC “Ukrgazbank”, Branch 71/19 as a case study)

Qualifying bachelor paper consists of 63 pages, 8 figures, 18 tables and 29 references.

The subject of paper is efficiency of the organization's personnel.

The object of paper is organization's personnel.

The aim of paper is to evaluate the personnel efficiency of PJSC “Ukrgazbank”, Branch 71/19 and to propose directions for its improvement.

The results are obtained with the following research methods: logical and economic analysis; financial analysis; method of analysis; observation method; synthesis method; method of comparison; system analysis and others.

To implement Performance Review method and to automate all processes of it using, and to improve employee motivation through changing the bonus calculating approaches in order to improve the personnel efficiency of PJSC “Ukrgazbank”, Branch 71/19 have been proposed.

The paper writing results can be recommended for implementation in banking structures activities.

Key words: bank, efficiency, personnel, personnel evaluation, motivation.

ЗМІСТ

Вступ.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1 Ефективність роботи персоналу організації: суть, фактори впливу та напрями підвищення	7
1.2 Основні методи визначення ефективності роботи персоналу організації	12
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ АБ «УКРГАЗБАНК», ВІДДІЛЕННЯ 71/19	18
2.1 Загальна характеристика досліджуваної банківської структури	18
2.2 Аналізування ефективності роботи персоналу АБ «УКРГАЗБАНК», відділення 71/19	28
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ВІДДІЛЕННЯ 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК»	36
3.1 Підвищення ефективності роботи працівників досліджуваного відділення шляхом впровадження методу Performance Review	36
3.2 Вдосконалення мотивації з метою підвищення ефективності роботи персоналу відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК»	47
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	53
4.1 Працездатність людини-оператора	53
4.2 Вимоги безпеки до робочих місць з екранними пристроями	54
Висновки	58
Бібліографія.....	61

ВСТУП

Актуальність теми роботи полягає в тому, що сучасна економіка передбачає, що на ринку функціонує велика кількість організацій, котрі мають як різні можливості, так і різні проблеми. Проте головним ресурсом успіхів на ринку для будь-якої організації є персонал. Саме від працівників і їх здібностей, знань, вмінь, навиків залежить результат роботи організації. Тому важливо, щоб працівники працювали з віддачею і демонстрували високі результати власної діяльності. Визначити і оцінити ефективність роботи персоналу складно, бо ефективність роботи вимірюється великою кількістю не тільки кількісних показників, а й якісними, котрі оцінити досить складно. Проте, однозначно, висока ефективність роботи працівників є запорукою успіху будь-якої організації.

Теоретичні і практичні дослідження в сфері оцінки ефективності роботи працівників, а також оцінки працівників здійснювались багатьма відомими науковцями і були оприлюднені в багатьох публікаціях. Серед фахівців, що досліджували вказані питання ефективності роботи персоналу організації і працювали над підвищенням ефективності роботи персоналу є Герасименко О. О. [3], Олексенко Т. [6], Махначова Н. М., Семенюк І. Ю. [7], Павленко О. О., Максименко І. О., Лапін Є. В., Касьяненко В. О. [8], Злободенко А. [13] та багато інших.

Мета дослідження – оцінити ефективність роботи персоналу АБ «Укргазбанк», відділення 71/19 та запропонувати напрями її підвищення.

Завдання дослідження включають:

- 1) встановити суть, фактори впливу, методи визначення та шляхи зростання ефективності роботи персоналу організації;
- 2) охарактеризувати АБ «Укргазбанк» та оцінити ефективність роботи працівників відділення 71/19 цього банку;
- 3) окреслити шляхи підвищення ефективності роботи персоналу АБ «Укргазбанк», відділення 71/19;

4) дослідити питання працездатності людини-оператора та вимоги безпеки до робочих місць з екранними пристроями.

Об'єкт дослідження – персонал організації.

Предмет дослідження – ефективність роботи персоналу організації.

Методи дослідження: логіко-економічний аналіз; фінансовий аналіз; метод аналізу; метод спостереження; метод синтезу; метод порівняння; системний аналіз та інші.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що результати вивчення теоретичних основ ефективності роботи персоналу організації, аналізу ефективності роботи персоналу АБ «УКРГАЗБАНК», відділення 71/19 та обґрунтування шляхів її підвищення в досліджуваному відділенні можуть бути впроваджені в діяльність інших відділень АБ «УКРГАЗБАНК», а також інших банківських структур.

Інформаційна база дослідження: наукові роботи українських і зарубіжних фахівців, монографії, підручники, методичні посібники, нормативно-правові документи, фінансові і кадрові документи АБ «УКРГАЗБАНК» за 2022-2023 роки, нормативні і кадрові документи відділення 71/19.

Апробація результатів дослідження та публікації. Результати роботи були представлені для розгляду на IV Науковій конференції «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку» (м. Київ, 18 квітня 2024 року).

Структура та обсяг дослідження. Робота включає вступ, чотири розділи, висновки. Дослідження містить 63 сторінки тексту, 8 рисунків, 18 таблиць. Бібліографія включає 29 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Ефективність роботи персоналу організації: суть, фактори впливу та напрями підвищення

Працівники – це основа будь-якої організації. Вони зазвичай є рушійною силою для організації, але її потрібно правильно направляти. Саме визначення ефективності роботи персоналу організації та заходи щодо її підвищення дозволять об'єднати зусилля працівників та цілі організації, підвищити зацікавленість та залученість працівників, що загалом веде до підвищення результативності всієї організації [1].

Ефективність роботи персоналу – це складна економічна категорія. Вона визначає рівень досягнення поставленої мети, що співвідноситься при цьому з показником раціональності використаних ресурсів для досягнення зазначеної мети [2]. Фактично ефективність роботи працівників вказує на співвідношення між результативністю діяльності та величиною витрат на її здійснення. Найкращий результат при цьому досягається при отриманні «максимального ефекту за мінімальних витрат».

Основними категоріями, що дозволяють визначити ефективність роботи працівників, є [2, 3]:

- продуктивність праці – це показник, який вказує на обсяг виготовленої продукції (чи обсяг виконаних робіт) одним працівником за одиницю часу;

- якість праці – це сукупність властивостей трудової діяльності працівника, які формуються на основі його здатності і бажання виконати поставлені завдання відповідно до певних вимог. Дуже часто якість праці зводиться до якості виконаного завдання;

- результативність праці – це показник, що вказує на підсумок діяльності працівника і характеризує ступінь досягнення встановленої мети і результат, який

працівник отримав. Тут важливо враховувати не тільки кількісну характеристику результату, а й якісну;

- стабільність праці – показник, що залежить від раціональності режимів праці та відпочинку, наявності соціальних гарантій тощо. Даний показник вказує на раціональність зайнятості працівників та продуктивність використання ними ресурсів;

- інтенсивність праці – показник, що трактується як міра напруженості праці і вимірюється витратами енергії (фізичної і нервової) працівника за одиницю часу.

Для визначення ефективності роботи працівників організації може бути важливим кінцевий результат [4]. Цілі визначення ефективності роботи працівників можна поділити на декілька категорій:

- 1) адміністративні – пов'язані з прийняттям ефективних і обґрунтованих управлінських рішень;
- 2) інформаційні – пов'язані із визначенням рівня кваліфікації та результативності діяльності працівника;
- 3) мотиваційні – пов'язані із зміною та регулюванням винагороди працівників, а також із стимулюванням їх професійного розвитку.

Фактично, ефективність роботи працівника організації визначається тим, чи виготовляє він під час власної професійної діяльності певний кінцевий продукт (це може бути товар, послуга, виконані завдання тощо) [5].

Фахівці вказують на критерії ефективності роботи працівників організації [6]:

- 1) часткові, локальні – включають мінімальні витрати праці на виготовлення продукції, мінімальні витрати ресурсів (матеріальних, енергетичних, фінансових), максимальну рентабельність виготовлення продукції, мінімальну собівартість продукції;
- 2) узагальнюючі – включають максимальну продуктивність праці, високі темпи впровадження інновацій, максимальні показники використання основних фондів;

3) якісні – включають дотримання норм і нормативів з безпеки праці, найкращі умови праці, виготовлення продукції найвищої якості за мінімальних витрат.

Для оцінювання ефективності роботи працівників організації зазвичай використовують статистичні дані. При цьому вимірюють кількість продукції, що виготовляє працівник за певний проміжок часу, який необхідний для керівника чи експерта, щоб зрозуміти ефективності роботи [5].

Проте для виявлення певних проблем і перешкод в роботі працівника краще застосовувати щотижневі перевірки ефективності їх роботи, що дасть змогу не лише виявити відхилення, а й проаналізувати причини їх появи. Фактично порівняння щотижневих показників дає змогу оцінити динаміку продуктивності працівника та зрозуміти, чи працівник дійсно корисний для організації [5].

Вище зазначені підходи до вимірювання ефективності роботи працівників організації забезпечують прозорість і чіткість оцінювання досягнень працівників, а також дають керівникам об'єктивну інформацію для визначення продуктивності діяльності роботи працівників.

Найбільш значущим показником, який характеризує ефективність роботи персоналу організації, фахівці вважають продуктивність праці. Тому фактори, які впливають на ефективність роботи працівників краще оцінювати з точки зору факторів, які впливають на продуктивність праці [7].

На продуктивність праці персоналу організації впливає велика кількість різних факторів, проте одні з них сприяють її зростанню, інші – її зниженню.

З точки зору рівня керованості та можливості впливу на діяльність організації всі чинники, котрі впливають на продуктивність праці персоналу, фахівці вважають за доцільне поділити на дві групи [7]:

1) зовнішні чинники – впливають із зовнішнього середовища, проте врахування їх дасть змогу приймати ґрунтовніші рішення та сформулювати в організації стратегію підвищення продуктивності праці;

2) внутрішні чинники – формуються у внутрішньому середовища організації і мають практичне значення з точки зору мобілізації резервів для підвищення продуктивності праці.

До зовнішніх чинників відносять:

- загальноекономічні – визначають загальні умови, які формують зростання продуктивності праці (наприклад, розвиток науково-технічного процесу, політика держави, кваліфікаційний рівень населення тощо);

- галузеві – визначають рівень продуктивності праці в окремій галузі економіки (наприклад, спеціалізація галузі, стабільність попиту, кон'юнктура ринку тощо).

Внутрішні чинники включають:

- технічні – включають підвищення рівня автоматизації та механізації праці, підвищення ступеня використання обладнання, заміну обладнання більш ефективним і прогресивним тощо;

- організаційні – включають поглиблення спеціалізації, вдосконалення системи управління в організації, введення прогресивних форм організації праці і т.д.;

- технологічні – передбачають вдосконалення усіх процесів в організації (виробничих, пакувальних, складських та інших);

- економічні – включають вдосконалення методів планування і контролю, зростання якості товарів та широти асортименту, вдосконалення системи мотивації в організації тощо;

- соціальні – передбачають створення належних умов праці та відпочинку.

Інший підхід до класифікації чинників зростання продуктивності праці передбачає поділ їх на три групи [7]:

- матеріально-технічні – характеризують досконалість засобів виробництва та включають усі можливості щодо покращень у техніці й технології задля підвищення рівня озброєності праці на основі поглиблення науково-технічного прогресу;

- організаційно-економічні – визначають якість праці персоналу за допомогою наявних засобів праці, вказують на прогресивні зміни в організації діяльності, праці, управлінні;

- соціально-економічні – характеризують якість працівників, що виготовляють продукцію чи надають послуги, діють через підвищення інтересу до досягнення певних результатів, що в свою чергу дає можливість задовільнити потреби працівника.

Вказаний підхід до класифікації чинників зростання продуктивності праці персоналу організації дає змогу вказати на основні шляхи зростання продуктивності праці (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Основні шляхи зростання продуктивності праці персоналу організації

Джерело: [9, с. 80]

Оцінювання ефективності роботи працівників мають проводитися постійно. Проте основними причинами, що стимулюють до додаткових досліджень в даній сфері можуть бути [10]:

- зниження продуктивності праці;
- постійна плинність кадрів;
- постійні скарги на умови праці, режим роботи тощо;
- орієнтація на поточну діяльність при управлінні персоналом;
- реформування кадрової структури і впровадження нових методів ведення діяльності;
- зміна цілей, стратегії, правил тощо.

Разом з тим проведення оцінювання ефективності роботи працівників має користь як для організації, так і для самих працівників (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Переваги для організації і працівників від проведення оцінювання ефективності роботи

Переваги для організації	Переваги для працівників
1	2
Розуміння результатів роботи як організації, так і працівників	Визначення місця кожного працівника в організації
Знання про рівень знань та навиків працівників	Чітке розуміння отриманих завдань, критеріїв ефективності роботи
Можливість ротації працівників та формування кадрового резерву	Розуміння залежності системи мотивації від ефективності роботи
Мотивація працівників до подальшого покращення роботи	Можливість зворотного зв'язку із керівником
Організаційний розвиток	Можливість кар'єрного розвитку
Створення програми професійного розвитку працівників	Гарантія того, що професійні здобутки будуть помічені

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Отже, ефективність роботи працівників та її вимірювання дають змогу підвищувати результативність діяльності організації.

1.2 Основні методи визначення ефективності роботи персоналу організації

Підвищення ефективності роботи персоналу тісно пов'язане із визначенням та оцінкою роботи працівника за певний період часу. Періодично оцінюючи працівника, можна отримати інформацію не лише про результативність та

ефективність його роботи, а й про можливі проблеми у постановці чи виконанні завдань, у комунікаціях чи контролі. Також на основі оцінювання ефективності діяльності працівників можна визначити їх можливості, що дасть змогу визначити напрямки розвитку, кар'єрного зростання чи, навпаки, визначити втому, вигорання та наявність токсичності в команді [11].

Здійснення оцінювання ефективності роботи персоналу організації – це важливий крок для її розвитку і отриманні міцної позиції на ринку. Без оцінювання ефективності роботи персоналу складно зрозуміти, чи дійсно працівники приносять користь організації, чи достатньо у них знань та компетентності або навпаки недостатньо і як можна зміцнити кадровий потенціал організації. Таке розуміння допомагає вибудувати ефективну стратегію розвитку організації.

Щоб зробити належні висновки з погляду ефективності роботи працівників, в організації мають застосовуватись відповідні методики для її вимірювання. В протилежному випадку, при використанні невідповідних методик, судження керівника будуть інтуїтивні, залежатимуть від його суб'єктивних суджень і настрою та ґрунтуватимуться на здогадках, що збільшує ймовірність помилок та прийняття неналежних управлінських рішень [5].

Методи оцінювання ефективності роботи персоналу організації можна поділити на три великі групи [4]:

- 1) якісні – їх часто називають описовими;
- 2) кількісні – опираються на числові розрахунки ефективності роботи працівників;
- 3) комбіновані – передбачають поєднання якісних і кількісних методів, що дозволяє найбільш багатогранно оцінити ефективність роботи працівника.

Більш детально класифікацію методів оцінювання ефективності роботи працівників організації подано на рис. 1.2.

Отже, виділяють різні методики для оцінювання ефективності роботи працівників [4, 5, 12-14]. Найбільш часто застосовують такі:

- 1) метод «360 градусів»;
- 2) «ассесмент-центр»;

- 3) метод КРІ;
- 4) ділові ігри;
- 5) експрес-опитування та анкетування.

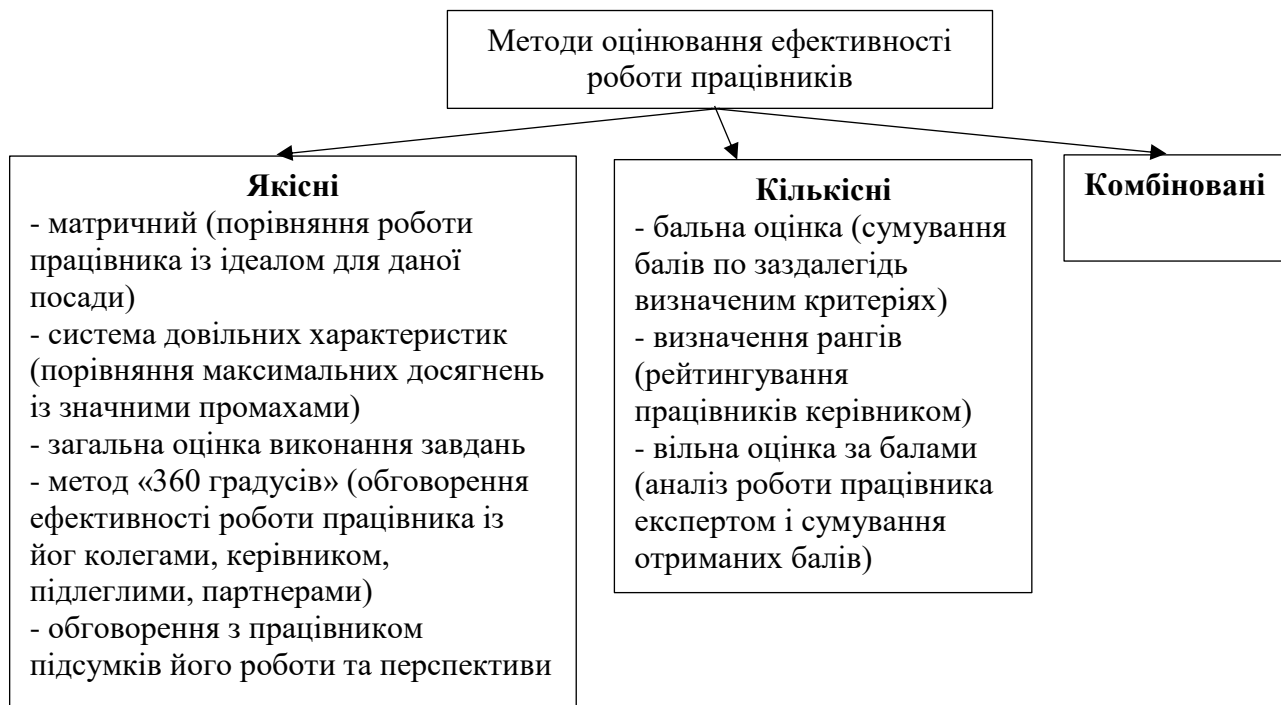


Рисунок 1.2 – Види методів оцінювання ефективності роботи працівників організації

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Метод «360 градусів» передбачає, що оцінювання ефективності роботи конкретного працівника оцінюють усі працівники організації, які з ним перебувають у тісній взаємодії, а саме керівники, співробітники, підлеглі. Окрім того, до оцінювання можуть бути залучені і зовнішні контрагенти (постачальники, посередники та інші партнери). Основними перевагами такого методу є те, що можна виявити помилки, які працівник робить під час виконання завдань, і оцінити ефективність взаємодії з іншими учасниками господарських процесів. Основними недоліками вказаного методу є те, відбувається оцінювання компетенцій, а не продуктивності чи результативності працівника, та складно отримати відверту інформацію, особливо якщо йдеться про колег працівника. Також даний метод є стресовим для працівника і вимагає забезпечення високого рівня конфіденційності.

Ассесмент-центр (від англ. «assessment», що перекладається як «оцінка») передбачає участь працівників в спеціальних вправах чи іграх, під час яких потрібно вирішити певні проблеми і досягнути певних результатів. Для оцінювання ефективності роботи працівників запрошують сторонніх експертів, котрі, спостерігаючи за діями працівників під час вправ чи гри, здійснюють їх оцінювання з точки зору наявності необхідних навиків та доречності їх дій і поведінки в певних обставинах. Також завдяки експертному оцінюванню можна отримати максимально об'єктивну оцінку, проте даний метод дороговартісний, потрібен тривалий час на підготовку та розгортання.

Метод КРІ направлений на встановлення зв'язку у вигляді: які з показників і яким чином впливають на доходи організації → які працівники впливають на зазначені показники → хто відповідає за роботу працівників і її ефективність. Через встановлення КРІ визначають показники ефективності роботи працівників, що дозволяють отримати відповіді на два важливих питання: 1) чи відповідають понесені витрати на працівника його результатам, принесеним для організації; 2) чи можна підвищити ефективність роботи наявного працівника, щоб не шукати чи навчати нового. КРІ мають бути достатньо високими, щоб стимулювати працівників до додаткових зусиль для їх досягнення, але реальними для досягнення, щоб не демотивувати працівників. До виконання КРІ зазвичай прив'язують матеріальну винагороду працівників. Окрім того, не варто вказувати занадто велику кількість індикаторів, бо їх частка в ефективній діяльності буде занадто мала, що приведе до нехтування окремими індикаторами.

Ділові ігри створюються на основі реальних робочих ситуацій (наприклад, підписати угоду із партнером чи реалізувати певний проєкт), що дозволяє оцінити внесок кожного працівника і ефективність його роботи. В діловій грі працівники можуть виконувати різні ролі. Правила гри заздалегідь оголошуються. Оцінку дій гравців здійснюють як самі учасники, керівники організації, так і запрошені експерти-спостерігачі. Перевагою ігор є те, що вони проводяться на результат, що дозволяє оцінити готовність працівників до дій в різноманітних ситуаціях. Складністю при організації ділових ігор є те, що потрібно детально продумати її

сценарій, а також підготувати потрібні матеріали. Потрібно врахувати те, що середовище діяльності організацій мінливе, тому сценарії ігор потрібно часто оновлювати. Окрім того, найбільший ефект ділові ігри дають для оцінювання ефективності діяльності команди.

Експрес-опитування та анкетування вважаються найпростішими та найшвидшими методами. Вони найбільш об'єктивно показують ефективність роботи працівника саме з його точки зору за допомогою друкованих чи електронних форм. Дані методи прості, швидкі, недорогі, але недоліком є те, що неможливо дізнатись на скільки правдиво працівник вкаже і опише свої вміння, навички, знання, досвід тощо. Разом з тим потрібно розуміти, що при застосуванні методів експрес-опитування та анкетування можуть бути присутні такі моменти, як поспішність, необдуманість відповідей, небажання давати відверті відповіді, тощо. Дуже часто можна отримати дуже поверхневі результати аналізу, що не додає ясності в системі оцінювання ефективності роботи працівників.

Всі ці методики дають можливість оцінити не тільки ефективність роботи працівників організації, а й оцінити самого працівника (його особисті якості, його навички і його потенціал до професійного розвитку). Проте в них виділяють два важливих недоліки:

- 1) результати оцінювання працівника та ефективності його роботи все ж залишаються суб'єктивними, тому що значно залежать від людини, котра здійснює оцінювати, а також від здатності працівника справляти хороше враження і подібатися іншим;
- 2) результати оцінювання не завжди демонструють найголовнішого – результативності працівника, тобто його здатності досягати зазначених результатів, незважаючи на різноманітні перешкоди (як для самого працівника, так і для всієї організації).

Таким чином, досліджені методики дозволяють оцінити ефективність роботи працівника та визначити шляхи її підвищення.

Отже, працівники – це основа будь-якої організації. Ефективність роботи працівника організації вказує на співвідношення між результативністю діяльності

та величиною витрат на її здійснення. Найбільш значущим показником, який характеризує ефективність роботи персоналу організації, фахівці вважають продуктивність праці. На продуктивність праці персоналу організації впливає велика кількість різних факторів. Підвищення ефективності роботи персоналу тісно пов'язане із визначенням та оцінкою роботи працівника за певний період часу. Виділяють різні методики для оцінювання ефективності роботи працівників. Найбільш часто застосовують такі: метод «360 градусів», «ассесмент-центр», метод КРІ, ділові ігри, експрес-опитування та анкетування. Всі ці методики дають можливість оцінити не тільки ефективність роботи працівників організації, а й оцінити самого працівника (його особисті якості, його навички і його потенціал до професійного розвитку).

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ

АБ «УКРГАЗБАНК», ВІДДІЛЕННЯ 71/19

2.1 Загальна характеристика досліджуваної банківської структури

Публічне акціонерне товариство Акціонерний банк «УКРГАЗБАНК» (скорочено АБ «УКРГАЗБАНК») – один із провідних банків України, котрий працює на ринку банківських послуг понад 30 років. Лідерство досліджуваного банку на ринку підтверджено відповідними нагородами ЄБРР та Global Trade Review.

Банк заснований в 1996 році. Проте в 1993 році на ринку банківських послуг працював АБ «Хаджибейбанк», котрий після ряду реорганізацій, злиттів, перейменувань та удосконалень і став тією структурою, котру ми знаємо під назвою АБ «УКРГАЗБАНК» [17].

АБ «УКРГАЗБАНК» - це надійний учасник фінансового ринку України, який включений до переліку системно важливих банків країни і має стратегічне значення [16]. Банк обслуговує всі клієнтські сегменти (малий і середній бізнес, фізичних осіб, великі компанії). 94,94% банку належить державі (в особі Міністерства фінансів країни), що відображено на рисунку (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Структура власності АБ «УКРГАЗБАНК»

Джерело: [16]

В своїй діяльності досліджуваний банк опирається на чинне законодавство, зокрема на Цивільний кодекс і Господарський кодекс, а також такі закони як «Про банки і банківську діяльність», «Про валюту і валютні операції», «Про акціонерні товариства», «про фінансові послуги та регулювання ринків фінансових послуг» та багато інших [17].

В своїй діяльності банк керується концепцією сталого розвитку та підтримує досягнення Цілей сталого розвитку[17]. Окрім того, з 2016 року банк розвиває напрям «зеленого» банкінгу, що означає фінансування проєктів екологічного спрямування, енергоефективності, відновлювальної енергетики та інших, котрі мають на меті енергонезалежність і стабільність нашої країни [16].

Протягом 2022-2023 років, за часів військової агресії росії проти України, АБ «УКРГАЗБАНК» працював стабільно на ринку України, обслуговуючи клієнтів і надаючи підтримку бізнесу. До ініціатив воєнного часу, в яких досліджуваний банк бере участь, можна віднести [16]:

- участь в державній програмі «5-7-9%» щодо кредитування суб'єктів бізнесу;
- участь в іпотечній програмі «Оселя (є одним із лідерів);
- фінансування угод з критичного для нашої країни експорту та імпорту;
- є обслуговуючим банком державного проєкту зі страхування суден від воєнних ризиків. В даному проєкті беруть участь уряди України і Великобританії, а також 14 відомих британських страхових компаній;
- участь у мережі Power Banking (є ініціативою Національного банку), котра забезпечує безперебійну роботу банківських установ при перебоях з електроенергією тощо.

Під час війни актуалізувалась потреба в дистанційному наданні послуг і важливим рішенням, що реалізував АБ «УКРГАЗБАНК», є дистанційна можливість ідентифікації, відеоверифікації.

Досліджувана банківська установа під час війни веде активну благодійну діяльність: донатить на ЗСУ, допомагає відбудові постраждалих населених пунктів,

збирає кошти на допомогу дітям, що залишились без батьків, зокрема для благодійного фонду «Діти Героїв». Загальна сума донатів на підтримку армії та різні благодійні проєкти становить більше 392 млн. грн. [16].

Окремим напрямком благодійної допомоги банку нашим військовим є забезпечення військових частин потрібною амуніцією й обладнанням (дронами, антидроновими рушницями, паливом, засобами зв'язку, бронезилетами тощо). Банк також передав військовим і парамедикам 11 автомобілів, зокрема 2 автомобілі передали медичному батальйону «Госпітальєри» [16].

Предметом діяльності досліджуваного банку є надання банківських та інших фінансових послуг, на котрі йому видав ліцензію Національний банк України та інші органи державної влади. А метою діяльності банку є отримання прибутку, котрий банк може використовувати як для власного розвитку, так і для задоволення інтересів його акціонерів [17].

Якщо говорити про мету діяльності АБ «УКРГАЗБАНК», то вона полягає в наданні на підставі ліцензій та дозволів, виданих відповідними органами державної влади. Ця діяльність ведеться з метою отримання прибутку, який банк використовує як для власного розвитку, так і для задоволення інтересів акціонерів [17].

Основними видами банківських та інших фінансових послуг, які має право надавати АБ «УКРГАЗБАНК» є [17]:

- залучення на депозити коштів та банківських металів від фізичних і юридичних осіб;
- відкриття та обслуговування поточних рахунків фізичних і юридичних осіб;
- розміщення залучених коштів;
- платіжні послуги;
- зберігання цінностей і надання в оренду банківського сейфа;
- інкасація коштів та перевезення грошових цінностей;
- валютні операції;
- інформаційні та консультаційні послуги;

- торгівля фінансовими інструментами;
- інші послуги.

Кожна послуга може включати різні продукти, котрі можуть відрізнятись від типу клієнтів (фізична особа, роздрібний бізнес, малий і середній бізнес, корпоративний клієнт).

Кількість відділень банку подано на рисунку (рис. 2.2).

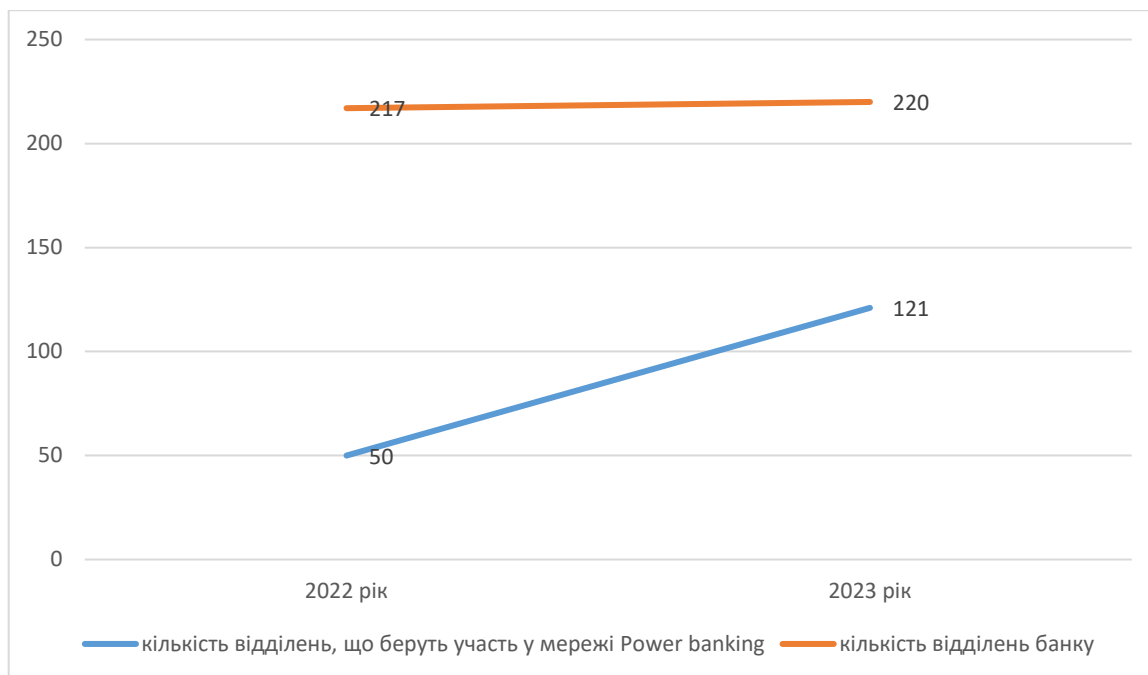


Рисунок 2.2 – Кількість відділень АБ «УКРГАЗБАНК» за 2022-2023 роки
Джерело: [16]

Як бачимо з рисунку 2.2, в 2023 році в порівнянні з 2022 роком кількість відділень досліджуваного банку не змінилась від початку війни, а також зросла кількість відділень, що беруть участь у мережі Power Banking, котра забезпечує безперебійну роботу банківських установ при перебоях з електроенергією. Інші відділення банку теж забезпечені резервними каналами зв'язку та генераторами.

З початку війни АБ «УКРГАЗБАНК» багато зусиль докладав до торговельного фінансування угод з критичного експорту й імпорту. Дані угоди є дуже важливі для підтримки нашої країни та стабілізації економічної ситуації в ній. Якщо описати дані угоди в цифрах, то можна побачити таку ситуацію [16]:

- 2022 рік – банк профінансував 531 угоду на сума 8,3 млрд. грн.;
- 2023 рік – банк профінансував 758 угод на суму 15,9 млрд. грн.

Як бачимо, війна не стала перешкодою для АБ «УКРГАЗБАНК» до ведення господарської діяльності та суттєвого вкладу до стимулювання розвитку економіки України.

Для більш детального аналізу діяльності АБ «УКРГАЗБАНК» проаналізуємо кількість клієнтів, які обслуговувалися в досліджуваному банку протягом 2022-2023 років. Результати досліджень відобразимо в таблиці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Кількість клієнтів АБ «УКРГАЗБАНК» в 2022-2023 роках

Показники	2022 рік, тис. осіб	2023 рік, тис. осіб	Відхилення	
			тис. осіб	%
1	2	3	4	5
Кількість клієнтів, разом в т.ч.	2458,1	2687,1	229	9,3
- клієнти роздрібного бізнесу	2372,9	2597,4	224,5	9,5
- клієнти МСБ	78,3	82,5	4,2	5,4
- корпоративні клієнти	6,9	7,2	0,3	4,3

Джерело: [16]

Таким чином, протягом 2022-2023 років, не зважаючи на військові дії, кількість клієнтів досліджуваного банку загалом зросла на 229 тис. осіб (фізичних і юридичних). Також зросла кількість клієнтів по усіх категоріях окремо. Найбільший темп росту можна побачити в кількості клієнтів роздрібного бізнесу. Такі тенденції вказують на те, що досліджуваний банк вистояв в складних умовах і довіра до нього зі сторони клієнтів не була втрачена.

Основні показники, які дозволять оцінити результати від наданих послуг АБ «УКРГАЗБАНК» протягом 2022-2023 років, зображено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Результати від наданих послуг АБ «УКРГАЗБАНК» протягом 2022-2023 років

Показники	Одиниці вимір.	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				+/-	%
1	2	3	4	5	6
Кредитний портфель клієнтів, в т.ч.	млрд. грн	64,8	63,3	-1,5	-2,3
- кредитний портфель корпоративного бізнесу	млрд. грн	51,7	48,4	-3,3	-6,4
- кредитний портфель МСБ	млрд. грн	9,2	9,6	0,4	4,3
- кредитний портфель роздрібного бізнесу	млрд. грн	3,9	5,3	1,4	35,9
Кошти клієнтів	млрд. грн	112,8	154,1	41,3	36,6
- портфель коштів корпоративних клієнтів	млрд. грн	54,4	91,8	37,4	68,8
- портфель коштів МСБ	млрд. грн	21,4	28,8	7,4	34,6
- портфель коштів роздрібних клієнтів	млрд. грн	32,0	33,5	1,5	4,7
Кількість платіжних карток, що перебувають в обігу, в т.ч.	тис. шт.	4932,1	5162,9	230,8	4,7
- активних	тис. шт.	4856,4	5098,3	241,9	5,0
Кількість користувачів мобільного додатку «ЕКО» банк	тис. осіб	2256,7	2502,4	245,7	10,9
Портфель інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю	млрд. грн.	23,2	46,9	23,7	102,2
Портфель депозитних сертифікатів НБУ (овернайт)	млрд. грн.	7,0	23,9	16,9	241,4
Портфель коштів міжнародних фінансових організацій	млрд. грн.	3,4	5,6	2,2	64,7

Джерело: [16]

Як бачимо з таблиці 2.2 протягом 2022-2023 років відбулися деякі зміни в результатах наданих АБ «УКРГАЗБАНК» послуг. Так, відбулося зменшення кредитного портфелю клієнтів досліджуваного банку (на 1,5 млрд. грн. або 2,3%), про те інші показники зросли. Так, зросли обсяги коштів клієнтів на 41,3 млрд. грн. або на 36,6%; кількість платіжних карток, що перебувають в обігу, – на 230,8 тис. шт. або на 4,7%; кількість користувачів мобільного додатку «ЕКО» банк – на 245,7 тис. осіб або на 10,9%; портфель інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю, – на 23,7 млрд. грн. або на 102,2%; портфель депозитних сертифікатів НБУ (овернайт) – на 16,9 млрд. грн. або на 241,4%; портфель коштів міжнародних фінансових організацій – на 2,2 млрд. грн. або на 64,7%. Такі тенденції вказують на

зміцнення довіри до банку, зростання обсягів і результатів діяльності, що веде до розвитку всієї досліджуваної структури.

Діяльність АБ «УКРГАЗБАНК» в 2023 році була прибутковою, не дивлячись на те, що в 2022 році були суттєві збитки (основною причиною яких є військові дії та пов'язані з ними руйнування і обмеження). Результати аналізу діяльності досліджуваного банку відображені в таблицях (табл. 2.3, 2.4 і 2.5).

Таблиця 2.3 – Доходи АБ «УКРГАЗБАНК» протягом 2023-2024 років

Показники	2022 рік млн. грн.	2023 рік млн. грн.	Відхилення	
			млн. грн.	%
1	2	3	4	5
Процентні доходи	11566,2	17369,7	5803,5	50,2
Комісійні доходи	2327,5	2261,0	-66,5	-2,9
Чистий прибуток від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю	-44,7	267,2	311,9	697,8
Чистий прибуток від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю	37,3	72,4	35,1	94,1
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою	-419,1	260,3	679,4	162,1
Чистий прибуток від переоцінки іноземної валюти	1155,6	274,9	-880,7	-76,2
Чистий прибуток від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості	0,9	2,1	1,2	133,3
Прибуток/збиток від зменшення корисності для активів	-7085,9	-191,5	6894,4	97,3
Інші прибутки	214,6	448,1	233,5	108,8
Загальна сума доходів	7752,4	20764,2	13011,8	167,8

Джерело: [16]

Таким чином, як бачимо, відповідно до табл. 2.3, в 2023 році в порівнянні з 2022 роком загальна сума доходів АБ «УКРГАЗБАНК» зросла на 13011,8 млн. грн. або на 167,8%. Якщо детально розглянути структуру дохідності досліджуваного банку, то відбулося зростання величини процентних доходів (на 5803,5 млн. грн. або 50,2%); чистого прибутку від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю (на 311,9млн грн. або 697,8%); чистого прибутку від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за

справедливою вартістю (на 35,1 млн. грн. або 94,1%); чистого прибутку від операцій з іноземною валютою (на 679,4 млн. грн. або 162,1%); чистого прибутку від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості (на 1,2 млн. грн. або 133,3%); інших прибутків (на 233,5 млн. грн. або 108,8%). Паралельно відбулось зменшення величини комісійних доходів (на 66,5 млн. грн. або 2,9%) і чистого прибутку від переоцінки іноземної валюти (на 880,7млн. грн. або 76,2%). Разом з тим відбулося суттєве зниження величини збитків від зменшення корисності для активів (на 6894,4 млн грн. або 97,3%). Саме ці чинники і привели, що збитковий 2022 рік перетворився на прибутковий 2023 рік.

Проаналізуємо витрати АБ «УКРГАЗБАНК» протягом 2022-2023 років і результати аналізу зобразимо за допомогою таблиці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Витрати АБ «УКРГАЗБАНК» протягом 2022-2023 років

Показники	2022 рік млн. грн.	2023 рік млн. грн.	Відхилення	
			млн. грн.	%
1	2	3	4	5
Процентні витрати	6571,9	10690,1	4118,2	62,7
Комісійні витрати	906,6	964,2	57,6	6,4
Інші адміністративні та операційні витрати	1380,2	1068,4	-311,8	-22,6
Витрати на виплати працівникам	2535,6	2941,9	406,3	16,0
Амортизаційні витрати	365,8	427,4	61,6	16,8
Загальна сума витрат	11760,1	16092	4331,9	36,8

Джерело: [16]

Як бачимо, відповідно до даних таблиці 2.4, витрати АБ «УКРГАЗБАНК» протягом 2022-2023 років зросли на 4331,9 млн. грн. або на 36,8 %. Таке зростання витрат досліджуваного банку відбулося за рахунок зростання майже всіх видів витрат, зокрема процентних витрат (на 4118,2 млн. грн. або 62,7%), комісійних витрат (на 57,6 млн. грн. або 6,4%), витрат на виплати працівникам, амортизаційних витрат. Протягом досліджуваного періоду відбулося зменшення лише інших адміністративних та операційних витрат.

Наступним кроком аналізу дохідності АБ «УКРГАЗБАНК» є визначення його прибутковості. Результати аналізу подамо у вигляді таблиці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз прибутку та джерел його формування в АБ «УКРГАЗБАНК» протягом 2022-2023 років

Показники	2022 рік млн. грн.	2023 рік млн. грн.	Відхилення	
			млн. грн.	%
1	2	3	4	5
Операційний дохід, в т.ч.	436,8	8969,0	8532,2	1953,3
- чисті процентні доходи після витрат за кредитними збитками	-2140,5	6876,5	9017	-421,3
- непроцентні доходи	2577,3	2092,5	-484,8	-18,8
Операційні витрати	4445,4	4301,0	-144,4	-3,2
Прибуток/збиток від операційної діяльності	-4008,6	4668,0	8676,6	-216,4
Прибуток/збиток, що виникає від припинення визнання фінансових активів	9,5	-7,1	-16,6	-174,7
Прибуток/збиток до оподаткування	-3999,	4660,9	8659,9	-216,6
Витрати на сплату податку/відшкодування податку	+137,6	-2724,5	-2862,1	-2080,0
Чистий прибуток (збиток), всього	-3861,5	1936,4	5797,9	-150,1

Джерело: [16]

Як бачимо з табл. 2.5 протягом 2022-2023 років відбулося зростання операційного доходу АБ «УКРГАЗБАНК» при одночасному зниженні операційних витрат. Це, в свою чергу, призвело до перетворення чистого збитку в розмірі 3861,5 млн. грн., отриманого в 2022 році, на чистий прибуток в розмірі 1936,4 млн. грн., отриманий в 2023 році.

Успіхи роботи АБ «УКРГАЗБАНК» не в останню чергу залежать від працівників, що працюють в банківській структурі. Кадрова політика досліджуваного банку зосереджена на залученні й утриманні висококваліфікованих і енергійних працівників, котрі будуть ретельно виконувати покладені на них обов'язки. Також в банку в межах політики планування наступництва сформований перелік осіб, які можуть стати наступниками для посад ключових осіб АБ «УКРГАЗБАНК», та ведуться роботи по формуванню їх персональних планів розвитку.

Оцінимо чисельність і гендерний склад працівників досліджуваної структури, результати якої подамо в таблиці (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Чисельність працівників АБ «УКРГАЗБАНК» та їх гендерна структура протягом 2022-2023 роках

Показники	2022 рік		2023 рік		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
1	2	3	4	5	6	7
Кількість працівників, в т.ч.	3825	100,0	3830	100,0	5	0,1
- жінок	2754	72,0	2758	78,1	4	0,1
- чоловіків	1071	28,0	1072	27,9	1	0,1

Джерело: [16]

Як бачимо з таблиці 2.6, в АБ «УКРГАЗБАНК» в 2022 році в порівнянні 2023 року чисельність працівників зросла на 5 осіб. Це пов'язано з тим, що на період війни керівники банку дотримуються політики незакриття відділень і незвільнення працівників. Також протягом аналізованого періоду несуттєво змінилась гендерна структура працівників.

Оцінюючи вікову структуру працівників АБ «УКРГАЗБАНК» можна побачити, що більшість працівників відносяться до молодих та середніх за віком (в 2022 році більше 81% працівників банку є у віці 25–50 років, а в 2023 році – до цієї вікової категорії належать понад 82% працівників) [16].

Середній вік працівників досліджуваної банківської структури в 2022 році був 42 роки, а в 2023 році – 43 роки [16].

Аналізуючи стаж роботи працівників АБ «УКРГАЗБАНК», можна побачити, що середній стаж роботи працівників в банку в 2022 році становив понад 6,5 років, а в 2023 році – вже понад 7 років. Така тенденція свідчить проте, що працівники розглядають досліджувану структуру перспективним місце праці, яке дає впевненість у майбутньому [16].

В кадровій політиці АБ «УКРГАЗБАНК» багато уваги приділено навчанню і підвищенню кваліфікації працівників. Основні теми навчання працівників стосуються особливостей банківських продуктів, підвищення якості обслуговування клієнтів, методик спілкування та методик продажу продуктів тощо. Більшість навчань відбуваються дистанційно з допомогою платформ Google-

meet або Zoom. Оцінюючи кількість навчальних курсів, що відвідали працівники банку, то в 2022 році було проведено 65 курсів (порівняно невелика кількість курсів пов'язана з початком війни, коли навчання призупинилось на декілька місяців). Проте в 2023 році працівники банку вже відвідали 110 навчальних курсів [16].

Таким чином, функціонування АБ «УКРГАЗБАНК» проходить належним чином і, не дивлячись на складні умови, відбувається розвиток банку і його продуктів, а також зростання.

2.2 Аналізування ефективності роботи персоналу АБ «УКРГАЗБАНК», відділення 71/19

Відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» знаходиться за адресою м. Тернопіль, вул. І. Франка, 23. Дата його заснування – 2005 рік. Відділення надає всі послуги, що передбачені статутом АБ «УКРГАЗБАНК», фізичним та юридичним особам, а також самозайнятим громадянам.

Організаційна структура управління відділення зображена на рисунку (рис. 2.3).

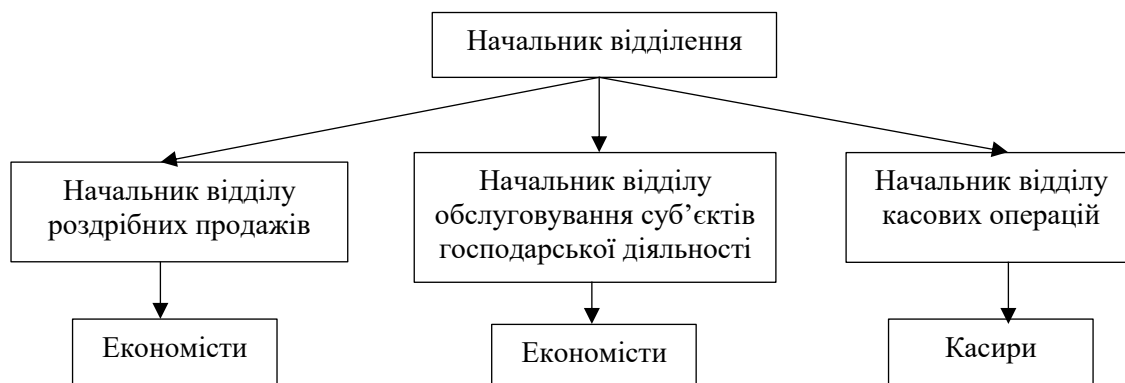


Рисунок 2.3 – Організаційна структура АБ «УКРГАЗБАНК», відділення 71/19

Джерело: [18]

Як бачимо з рис. 2.3, організаційна структура відділення 71/19 є функціональною.

Кількість працівників, що працюють в досліджуваному відділенні, зображено в таблиці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Кількість працівників відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» протягом 2022-2023 років

Показники	2022 рік, осіб	2023 рік, осіб	Відхилення	
			осіб	%
1	2	3	4	5
Начальник відділення	1	1	0	0
Відділ роздрібних продажів				
- начальник відділу	1	1	0	0
- економісти	4	4	0	0
Відділ обслуговування суб'єктів господарської діяльності				
- начальник відділу	1	1	0	0
- економісти	3	4	1	33,3
Відділ касових операцій				
- начальник відділу	1	1	0	0
- касири	2	2	0	0
Разом	13	14	1	7,7

Джерело: [18]

Отже, як бачимо з табл. 2.7, відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» є середнім за розміром і в 2023 році в порівнянні з 2022 роком відбулося зростання кількості його працівників на 1 особу або на 7,7%. Зростання працівників відділення відбулося за рахунок збільшення кількості працівників відділу обслуговування суб'єктів господарської діяльності (зросла кількість економістів, що працюють в цьому відділі, на 1 особу або на 33,3%).

В АБ «УКРГАЗБАНК» ефективності і якості роботи працівників приділяється багато уваги, зокрема серед відділень банку проводиться конкурс і щокварталу визначається найкраще відділення в категорії «Обслуговування клієнтів». За підсумками 4 кварталу 2023 року переможцем стало відділення 71/19, про що свідчить отримана відзнака (рис. 2.4).

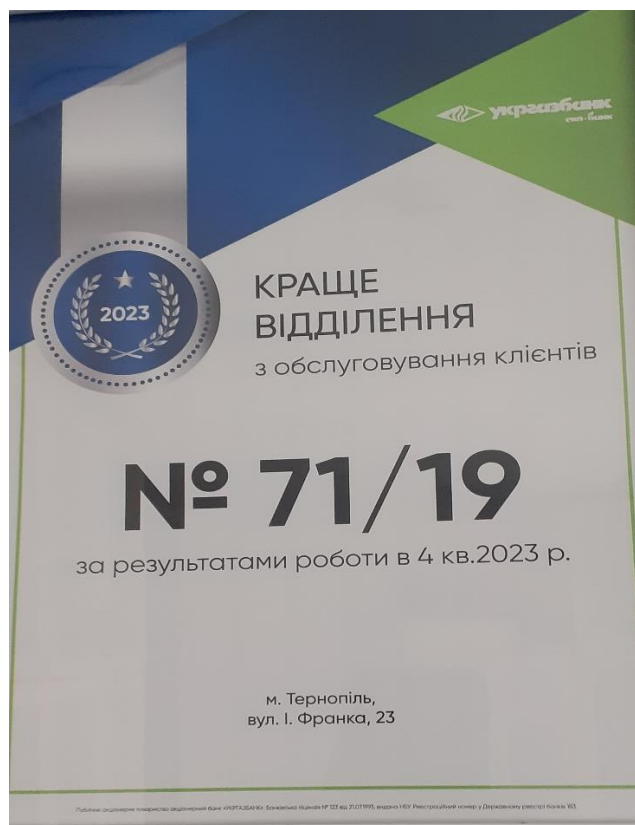


Рисунок 2.4 – Відзнака відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» як кращого відділення з обслуговування клієнтів

Ефективність роботи працівників відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» пов'язана із виконанням ними встановлених планових показників згідно щомісячного наказу Голови правління банку. Процес встановлення планових показників відбувається «зверху-вниз» і це виглядає таким чином:

Крок 1 – встановлюються планові показники для АБ «УКРГАЗБАНК»;

Крок 2 – встановлюються показники для департаментів досліджуваного банку;

Крок 3 – встановлюються планові показники для обласних дирекцій банку;

Крок 4 – встановлюються планові показники для окремих департаментів і відділень обласних дирекцій банку.

Приклад встановлених показників на місяць для працівників відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» наведений в таблиці (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Планові показники для працівників відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» на місяць

№ п/п	Назва відділу	Показник	Значення
1	2	3	4
1	Відділ роздрібних продажів	Нові активні зарплатні картки	130 шт.
		Обсяг нових гривневих депозитів (терміном більше 93 днів)	2,0 млн. грн.
		Нові активні кредитні картки	40 шт.
		Обсяг нових гривневих кредитів	3,0 млн. грн.
2	Відділ обслуговування суб'єктів господарської діяльності	Чистий комісійний дохід	600 тис. грн.
		Обсяг залучених нових ресурсів	10,0 млн. грн.
		Обсяг виданих нових кредитів	10,0 млн. грн.
		Кількість документарних операцій	2 шт.
3	Відділ касових операцій	Кількість виданих грошових переказів по міжнародних системах переказів	50 шт.
		Комісійний дохід від прийнятих платежів	50,0 тис. грн.

Джерело: [18]

По кожному місяцю планові показники для всього АБ «УКРГАЗБАНК» і для відділення 71/19 можуть змінюватись.

Після завершення кожного місяця визначається відсоток виконання встановлених показників по всіх рівнях в досліджуваному банку. Відсоток виконання планових показників для відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» слугує досягненню двох основних цілей:

- 1) визначення ефективності роботи відділення;
- 2) встановлення мотивації по результатах роботи працівників за окремий місяць.

Щоб оцінити результативність та ефективність роботи кожного працівника відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» використовують листи оцінки ефективності їх роботи. Дані листи призначені для управління показниками роботи працівників відділення. Працівники відділення оцінюються начальником відділення, а начальника відділення оцінює директор дирекції.

Листи для оцінки ефективності роботи працівників відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» включають такі компоненти:

- 1) вступна частина – в ній вказують кого оцінюють, за який часовий період, яка шкала буде використовуватись при оцінці;
- 2) пояснення оціночної школи;
- 3) оцінка ефективності роботи працівника відповідно до наперед визначених критеріїв, а також пояснення, чому певному критерію буда поставлена певна оцінка;
- 4) висновки щодо сильних і слабких сторін працівника, його манери спілкування/поведінки при роботі з клієнтами банку та рекомендації щодо їх покращення, які приведуть до підвищення ефективності роботи працівника;
- 5) заключний абзац, де вказана підсумкова інформація та похвала працівнику.

Для оцінки ефективності роботи працівників відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» використовують оціночну шкалу, яку відображено в таблиці (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Шкала для оцінки ефективності роботи працівників відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК»

№ п/п	Оцінка	Пояснення
1	2	3
1	5 (відмінно)	Працівник під час виконання покладених обов'язків перевершує стандартні очікування
2	4 (добре)	Працівник успішно виконує покладені на нього обов'язки та перевершує стандартні очікування по окремих видах робіт
3	3 (задовільно)	Працівник відповідає наперед визначеним стандартним очікуванням, виконуючи покладені обов'язки
4	2 (погано)	Працівник при виконанні обов'язків не відповідає стандартним очікуванням по окремих видах робіт
5	1 (дуже погано)	Працівник виконує обов'язки незадовільно і його робота потребує негайного розгляду зі сторони керівника з метою прийняття певних рішень

Оцінка працівників здійснюється по таких критеріях:

- 1) якість роботи і дотримання стандартів обслуговування;
- 2) професійні знання та знання продуктів, що пропонуються клієнтам;

3) соціально-комунікаційні навички (при роботі з клієнтами та при взаємодії з колективом).

Таким чином, листи оцінки ефективності роботи працівників відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» дають можливість оцінити ефективність кожного працівника, визначити внесок кожного працівника в результат виконання планових показників та надати зворотній зв'язок працівника із керівником. Окрім того, листи вказують на напрямки покращення діяльності працівника, на навички, які потрібно йому додатково отримати, а також дають поради/пропозиції для полегшення отримання бажаних результатів роботи.

Як вже було сказано вище, оцінка досягнення планових показників працівниками відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» впливає на величину заробітної плати, яку отримує працівник. Зарплата працівника відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» розраховується за такою формулою:

$$\text{ЗП} = \text{цільовий дохід (основна зарплата + премія)} + \text{система надбавок} \quad (2.1)$$

(критичність, тривалість роботи)

Премія працівника відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» залежить від відсотка виконання встановлених планових показників для відділення, а також від результатів оцінки ефективності роботи працівника (що відображається в листі оцінювання). Як бачимо, премія в чистому вигляді не відображає вклад окремого працівника в виконання планових показників. Вона враховує саме відсоток виконання встановлених планових показників.

Премія працівників АБ «УКРГАЗБАНК» загалом і відділення 71/19 зокрема розраховується на основі шкали, що зображено в таблиці (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Шкала визначення величини премії для працівників АБ «УКРГАЗБАНК»

Відсоток виконання планових показників	Розмір премії до розрахунку
1	2
<80%	0
81-85	20%
86-90%	40%
91-95%	60%
96-99%	80%
100-104%	90%
105-110%	100%
111-120%	110%
120%+	120%

Джерело: [18]

Як бачимо по даних табл. 2.10, якщо відсоток досягнення планових показників, встановлених для відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК», менший 80%, то працівники не отримують премії. Якщо відсоток досягнення планових показників відділення більший 80%, то працівники отримують премію. Розмір премії тим більший, чим вищий відсоток досягнення встановлених щомісячних планових показників для відділення.

Таким чином, АБ «УКРГАЗБАНК» – один із провідних банків України, котрий працює на ринку банківських послуг понад 30 років. Банк обслуговує всі клієнтські сегменти (малий і середній бізнес, фізичних осіб, великі компанії). Діяльність АБ «УКРГАЗБАНК» в 2023 році була прибутковою, не дивлячись на те, що в 2022 році були суттєві збитки (основною причиною яких є військові дії та пов'язані з ними руйнування і обмеження).

Відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» надає всі послуги, що передбачені статутом банку, фізичним та юридичним особам, а також самозайнятим громадянам. Ефективність роботи працівників відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» пов'язана із виконанням ними встановлених планових показників згідно щомісячного наказу Голови правління банку. Для оцінки результативності та ефективності роботи кожного працівника відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» використовують спеціальні листи оцінки. Дані листи призначені для управління

показниками роботи працівників відділення. Досягнення планових показників працівниками відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» впливає на величину їх заробітної плати. Премія працівника відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» залежить від відсотка виконання встановлених планових показників для відділення, а також від результатів оцінки ефективності роботи працівника (що відображається в листі оцінювання).

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ

ВІДДІЛЕННЯ 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК»

3.1 Підвищення ефективності роботи працівників досліджуваного відділення шляхом впровадження методу Performance Review

Оцінювання ефективності роботи працівників відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» – це дуже важливий етап оцінювання результативності відділення. Як вже було згадано в розділ 2 роботи, для визначення ефективності роботи працівників у досліджуваному відділенні використовують спеціальні листки оцінювання. Дана методика допомагає отримати інформацію про роботу працівників і використовувати її мотивації працівників, проте дані листки оцінювання не дають повної інформації та не передбачають автоматизації процесів оцінювання. На нашу думку, для підвищення ефективності роботи працівників відділення потрібно впровадити метод Performance Review, а також автоматизувати всі процеси, пов'язані із його використанням.

Performance Review (з англійської перекладається як «огляд продуктивності») – це метод, який дає змогу оцінити роботу працівника за певний проміжок часу [19]. Даний метод має такі особливості:

- 1) метод дає змогу визначити сильні і слабкі сторони кожного працівника, обговорити поставлені цілі та рівень їх досягнення, узгодити цілі на майбутнє;
- 2) метод передбачає як самооцінку, так і оцінку працівника сторонніми (керівником і колегами), що сприяє зростанню об'єктивності оцінки ефективності роботи і наявних навиків, а також налагодженню зворотного зв'язку із керівником і колегами;
- 3) якщо працівник має певні бажання щодо кар'єрного розвитку і зростання зарплати, то метод допомагає встановити цілі розвитку та визначити перспективи кар'єрного зростання;

- 4) метод сприяє налагодженню відкритої комунікації між керівником і його підлеглими, що позитивно впливає як на імідж керівника, так і на імідж організації.

Щоби впровадити метод Performance Review як систему оцінювання ефективності роботи працівників відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» рекомендуємо, щоб перший крок має бути зроблений зі сторони керівництва, але при підтримці всієї команди банку. Це означає, що ідею оцінювання перш за все рекомендуємо обговорити серед усіх керівників з метою роз'яснення необхідності та бажаних результатів по розвитку досліджуваного банку.

Особливістю методу Performance Review є те, що керівник і працівник можуть швидко й ефективно зрозуміти перешкоди, що виникають при виконанні завдань, при цьому не залучаючи до процесів визначення ефективності сторонніх осіб. При застосуванні цього методу можна побачити різницю між самооцінюванням працівника, оцінкою колег, що працюють поряд та оцінкою безпосереднього керівника. Після проведення визначення ефективності роботи за методом Performance Review має відбуватись обговорення її результатів на особистих, наодинці зустрічах працівника і його керівника. Результати визначення ефективності часто стають основою як для розробки плану розвитку та кар'єрного зростання для працівника, так і для підвищення ефективності його роботи.

При оцінці за методом Performance Review рекомендуємо здійснювати оцінку працівників відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» по таких характеристиках:

- наявні корпоративні і професійні компетенції, тобто як ті, які потрібні безпосередньо на робочому місці для виконання поставлених завдань, так і так звані м'які навички (їх часто називають «soft skills»): поведінку працівника під час спілкування з клієнтами чи колегами, самостійність працівника при вирішенні різних ситуацій і проблем, що виникають під час виконання обов'язків, креативність при вирішенні проблем тощо;
- потенціал працівника в межах певної посади: як він себе поводить, чи проявляє свої сильні сторони, чи може претендувати на просування по службі. Розуміння потенціалу працівників дозволяє керівнику визначати

активних працівників, яким можна доручати складні завдання та з них формувати керівний резерв організації;

- ефективність працівника на робочому місці, що дає змогу оцінити продуктивність і результативність працівників, а також визначити в якому відділі недостатньо працівників для виконання усіх поставлених завдань і досягнення запланованих показників. В цьому контексті зазвичай оцінюють три основні компоненти ефективності: досягнення робочих цілей, продуктивність на робочому місці та вирішення щоденних завдань, досягнення і вклад працівника в розвиток організації за певний період.

Застосування методу Performance Review у відділенні принесе користь усім учасникам. Переваги для усіх учасників у відділенні 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» подано в таблиці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Користь від застосування методики Performance Review для учасників процесу оцінювання у відділенні 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК»

№ п/п	Учасник	Переваги від застосування методики
1	2	3
1	Працівники	Мають можливість «показати» себе і свої результати роботи, поспілкуватись з начальством про власні успіхи, обговорити справедливість зарплати та можливість її зростання
2	Банк	може визначити сильні і слабкі сторони працівників в колективі, оцінити зростання чи падіння продуктивності роботи працівників, зрозуміти чинники впливу на колектив та результати його роботи
3	Керівник відділення	може будувати команду, впливати на кар'єрне зростання працівників, налагодити тіснішу співпрацю з підлеглими
4	Усі сторони	отримають прозорість оцінювання, що дозволяє уникати критики в заангажованості, суб'єктивності, появи претензій тощо

Джерело: сформовано автором

Успішне застосування методу Performance Review відбувається поетапно. Основні етапи реалізації оцінювання ефективності роботи працівників за

допомогою методу Performance Review для відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» подано на рисунку (рис. 3.1)

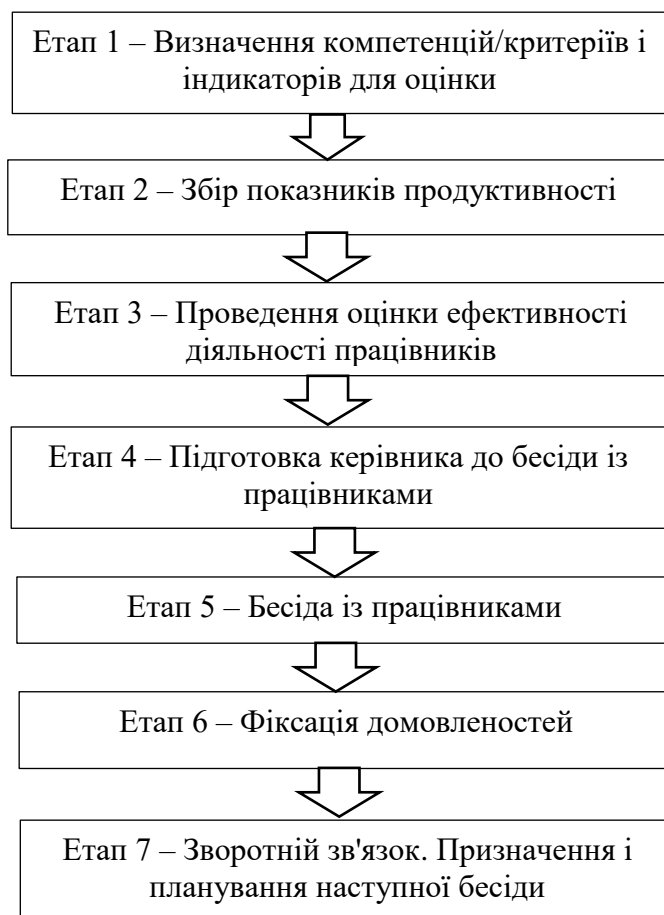


Рисунок 3.1 – Рекомендовані етапи реалізації оцінювання ефективності роботи працівників за допомогою методу Performance Review для відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК»

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Розглянемо кожен етап процесу оцінювання більш детально.

Етап 1 – Визначення компетенцій/критеріїв і індикаторів для оцінки.

Компетенціями для банківських працівників можуть бути:

- рівень знань про банківські продукти;
- ведення комунікацій із клієнтами та працівниками відділення;
- залученість в командну роботу відділення;
- бажання брати на себе відповідальність;

- управління конфліктами⁴
- адаптивність до змін.

Візьмемо для прикладу компетенцію «ведення комунікацій із клієнтами та працівниками відділення», то індикаторами для неї можуть виступати:

- бажання брати на себе відповідальність за комунікації з клієнтами та колегами;
- вміння побудувати діалог з протилежною стороною;
- вміння наводити аргументи і переконувати;
- вміння вислухати тощо.

Визначення компетенцій/критеріїв і індикаторів для оцінки, а також ознайомлення з ним працівника відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» дозволяє відслідковувати процес виконання завдань і досягнення цілей, а також при потребі корегувати даний перелік.

Етап 2 – Збір показників продуктивності

Зазвичай включатиме підготовку невеликого звіту про виконану роботу працівником, в якому він аналізує виконання поставлених завдань, і передачу його керівнику перед бесідою/

Етап 3 – Проведення оцінки ефективності діяльності працівників

Оцінка ефективності роботи працівника відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК», на нашу думку, може відбуватися по такій процедурі:

- перед бесідою із працівником керівник визначає індикатори за обраними компетенціями (про них було згадано в етапі 1) для кожного конкретного працівника. Під час бесіди керівник ставить оцінку працівнику. Для оцінки може використовуватись 5- чи 10-бальна шкала, причому 1 – це дуже погано, 5 (10) – дуже добре;
- окрім оцінки компетенцій/критеріїв ще керівник оцінює ефективність роботи працівника і його потенціал на робочому місці. Для цього визначають виконані завдання, досягнуті планові показники, досягнуті цілі, рівень їх виконання та інші критерії. Тут потрібно врахувати, що оцінювання досягнення цілей/виконання завдань працівниками банку має

бути прозорим і зрозумілим для кожного працівника. Фактично, оцінка рівня досягнення цілей/виконання завдань дає керівництву банку можливість побачити рівень продуктивності праці працівників;

- відповіді на ті ж питання, які ставив керівник відділення, оцінюючи працівника, має дати працівник самостійно і оцінка має характер самооцінки.

В дану процедуру можна додати ще один етап, коли до оцінки ефективності роботи працівника будуть залучені його колеги. Вони даватимуть оцінку працівнику, використовуючи ті ж самі питання, оцінку по яких робили як керівник, так і сам працівник.

Етап 4 – Підготовка керівника до бесіди із працівниками

Перед початком бесід із працівниками керівник має ознайомитись із результатами самооцінки працівників, визначити збіги та відмінності між оцінками, котрі поставив він і котрі поставив собі працівник, переглянути результати попередніх оцінок ефективності роботи працівника, перевірити чи відбувся прогрес в роботі працівника чи підвищився рівень досягнення цілей, які чинники посприяли чи навпаки перешкоджали цьому. Під час цього етапу керівник має підготувати попередній план бесіди із працівником.

Етап 5 – Бесіда із працівниками

Даний метод передбачає, що спілкування під час оцінки відбувається між керівником і працівником на індивідуальній зустрічі, що дає можливість бути відвертим під час бесіди. Під час бесіди керівник має проаналізувати результати роботи за попередній період, обговорити оцінки за компетенціями/критеріями, визначити рівень виконання показників і досягнення цілей, а також разом із працівником поставити нові цілі.

Бесіда керівника відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» із працівником для успішного результату має відбуватись при дотриманні певних правил, які зображені в таблиці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Основні правила проведення бесіди для керівника відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» під час Performance Review

Варто роботи	Не варто робити
1	2
Часто проведення бесід – 2 і більше разів на рік	Використовувати методику поспіхом, не здійснивши необхідної підготовки
Збирати дані для оцінки ефективності роботи завчасу до початку бесіди	Під час бесіди акцент робити на зростанні зарплати, а не на майбутніх досягненнях і розвитку працівника
Цілі різних рівнів (цілі відділення, цілі працівника, зокрема професійні і особисті) потрібно співставляти	Обговорювати тільки минулі результати і не згадувати про майбутні цілі і розвиток
Бути відкритим при розмові із працівником	Під час бесіди лише спілкуватись і не робити жодних нотаток
Бути готовим до отримання будь-яких результатів від використання методики	Бути упередженим

Джерело: розроблено автором самостійно

Етап 6 – Фіксація домовленостей

Після бесіди з працівником керівник має зафіксувати результати розмови та усі досягнуті домовленості. На цьому етапі прописують усі нові встановлені цілі на майбутнє для працівника. Така фіксація дасть змогу переконатись, що всі учасники бесіди мають однакове розуміння результатів розмови. Це дасть змогу не забути ключові моменти і уникнути непорозумінь при подальших зустрічах керівника і працівника.

Етап 7 – Зворотній зв'язок. Призначення і планування наступної бесіди

На цьому етапі потрібно потурбуватись про налагодження зворотного зв'язку між керівником, який оцінює ефективність роботи працівника, і працівником, якого оцінюють. Наявність зворотного зв'язку сприяє тому, що визначення ефективності роботи працівника стає відкритим процесом, після якого працівник може зробити певні висновки та скорегувати свою діяльність в майбутньому. Також на цьому етапі визначається дата наступної бесіди та встановлюються ключові моменти, які потрібно оцінити під час наступної зустрічі.

Під час використання методики Performance Review можна припуститись певних помилок, що знизить ефективність застосування методики для оцінки

ефективності роботи працівника. Перелік типових помилок, а також способи їх уникнення подані в таблиці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Типові помилки при використанні методики Performance Review і способи їх уникнення

№ п/п	Типова помилка	Спосіб її уникнення
1	2	3
1	Перебільшення/применшення заслуг працівника	Судження керівника мають бути максимально об'єктивними, основними критеріями оцінка має бути орієнтація на майбутній розвиток відділення і досягнення його цілей
2	Критика роботи працівника без пояснень	Керівник під час бесід не має критикувати працівника. Він може лише критикувати невиконані завдання працівника чи його поведінку в певній ситуації, пояснюючи наслідки дій чи бездіяльності та наводячи приклади і факти
3	Порівнювати працівників і їх досягнення	Кожен працівник, роботу якого вивчають, відрізняється за своїм характером, мислення, здібностями, швидкістю реакцій та іншими характеристиками. Тому порівнювати можна лише досягнення працівника цього періоду із його досягненнями за попередні періоди, а не різних працівників (їх особисті якості чи їх досягнення).
4	Пускати чи підтримувати плітки в відділенні	Дослідження ефективності і результативності роботи працівників має базуватись на реальних фактах, тому плітки і висловлення суб'єктивних суджень на загал є недоречними
5	Повторювати аргументи, котрі вже були сказані під час попередніх бесід	Керівник не має повторювати аргументи, котрі вже були використані в бесіді, адже ситуація змінилась і змінились цілі, тому аргументи мають відповідати ситуації
6	Часто використовувати «ніколи», «завжди» тощо	Такі слова дуже узагальнюють і часто можуть нівелювати визнання допущених помилок або не дозволяють оцінити проведену роботу
7	Використовувати фразу «потрібно більше часу», коли йдеться про терміни досягнення цілей чи виконання завдань	

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Оцінка по методу Performance Review може здійснюватись звичайно в ручному режимі, а також і за допомогою спеціальних програм (HRM-платформ). Програми полегшують процес оцінки ефективності роботи працівника, зокрема

допомагають створити питання, зобразити наочно результати оцінки, відправити питання працівникам вчасно, а також призначити очну бесіду.

Для автоматизації використання методу Performance Review можна використовувати багато різних інструментів, зокрема [19, 20]:

- програми для налагодження комунікації між керівником і працівниками відділення (наприклад, індивідуальні листи з нагадуванням про зустрічі, Google Calendar, Zoom, Google Meetings тощо);
- програми, які допомагають в постановці завдань (Todoist, Trello, Evernote);
- різні анкети і опитувальні листки для визначення думки працівників і налагодження зворотного зв'язку із керівником.

Проте використання такої великої кількості різних програм може призвести до появи певних помилок, що може негативно вплинути на взаєморозуміння між керівником відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» і працівниками. Тому пропонуємо задля ефективного використання і автоматизації здійснення методики Performance Review укласти угоду із компанією PeopleForce для купівлі її платформи для HRM-завдань. Основні переваги для співпраці із компанією PeopleForce такі:

- високоякісні програмні продукти;
- постійна підтримка користувачів фахівцями компанії;
- можливість внесення змін в програмний продукт та адаптація його під потреби клієнта.

На нашу думку, для оцінки ефективності роботи працівників відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» варто купити програмний продукт Perform [21].

Програмний продукт Perform – це програмне забезпечення, яке має на меті допомогти керівництву організації управляти продуктивністю праці їх працівників. За допомогою продукту можна [21]:

- 1) планувати хід зустрічі керівника із працівниками:
 - складати графіки зустрічей керівника відділення із працівниками, щоб зустрічі відбувались наодинці і без накладок;

- під час зустрічей керівник може створювати нотатки і ділитись ними з працівником;
 - планувати хід кожної зустрічі із працівниками і підбивати її підсумки;
- 2) формувати картки зустрічей із працівниками:
- прописувати цілі і результати для досягнення, розставляти пріоритети за цілями/результатами аж до кінцевої дати для їх виконання (це дає наочне бачення переліку цілей та ходу їх виконання, що зменшує запитання щодо дедлайнів);
 - створювати цикл для оцінки працівника керівником, а також додавати індикатори для оцінки професійної компетенції, ефективності роботи та потенціалу працівника (система дає змогу проаналізувати отримані відповіді і оцінки, а також звести їх в графік для більшої наочності і для порівняння).
- 3) визначати результати оцінки ефективності роботи працівника:
- формувати матрицю 9 boxes (рис. 3.2), куди вносяться результати оцінювання працівників;
 - керівник може зрозуміти, до якої категорії розвитку потенціалу відноситься працівник і яка його ефективність для відділення.

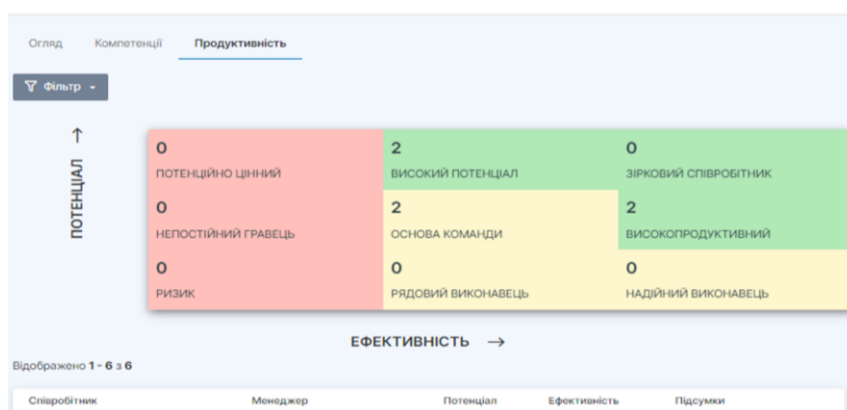


Рисунок 3.2 – Приклад матриці 9 boxes, яку генеруватиме продукт Perform, як результат оцінки ефективності роботи працівників

Джерело: [21]

Ще одним важливим моментом продукту Perform є те, що він дає можливість на будь-якому етапі проведення оцінки ефективності роботи працівників генерувати звіти, що полегшує аналітичне опрацювання матеріалів і сприяє прийняттю вчасних і належних рішень по персоналу.

Прогнозовані витрати відділення для налагодження співпраці із компанією PeopleForce та впровадження її продукту Perform для оцінки ефективності роботи працівників відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» подані в таблиці (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Прогнозовані сукупні витрати відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК», необхідні для налагодження співпраці із компанією PeopleForce та впровадження її продукту Perform

Вид витрат	Сума витрат, тис. грн.	
	2024 рік	2025 рік
1	2	3
Налагодження співпраці з компанією, адаптація і оновлення продукту під потреби відділення, грн.	20000,0	5000,0
Користувацька плата за програмний продукт, всього	5544,0	12096,0
- плата за 1 працівника за 1 місяць, грн.	66,0	72,0
- кількість місяців використання, міс.	6	12
- кількість працівників у відділенні	14	14
Разом, грн.	25544,0	17096,0

При потребі відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» можна купити додаткові програмні продукти компанії PeopleForce для виконання інших видів робіт з кадрового менеджменту.

Впровадження продукту Perform компанії PeopleForce в діяльність відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» дозволить отримати такі результати:

- покращити процеси оцінки ефективності роботи працівників;
- знизити витрати часу для здійснення оцінки;
- знизити ймовірність помилок та прийняття некоректних управлінських рішень в сфері управління персоналом;
- працівники чіткіше розумітимуть поставлені цілі і наочно бачитимуть власний прогрес при виконанні завдань.

Таким чином, застосування методики Performance Review та автоматизація процесів її здійснення дозволить покращити і пришвидшити процеси оцінки ефективності роботи працівників відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК».

3.2 Вдосконалення мотивації з метою підвищення ефективності роботи персоналу відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК»

Для підвищення ефективності роботи працівників відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» дієвим інструментом може слугувати покращення мотивації. Поточна мотивація у досліджуваному відділенні враховує досягнуті результати усього відділення, проте не бачимо оцінки вкладу кожного працівника у досягнення вказаних результатів. Саме тому пропонуємо для відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» змінити підходи до мотивації працівників, що дозволить підвищити ефективність як окремого працівника, так і всього відділення.

Мотивація – це чинник, котрий визначає не лише результат роботи працівника, але може визначити і сам трудових процес [22, 23]. Ефективна система мотивації має бути пов'язана із системою цілей, які встановлені для кожного відділення, його підрозділу чи окремого працівника.

Для покращення мотивації та ефективності роботи працівників відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» потрібно переглянути інструменти, які ведуть до спонукання до виконання професійних обов'язків. Також потрібно відмовитись від застарілих форм роботи з персоналом.

На нашу думку, основними правилами формування нової системи мотивації працівників відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» має стати:

- 1) мотивація дає результат і впливає на ефективність праці, коли працівники бачать визнання власного вкладу в усі банківські процеси і при цьому отримують певний позитивний статус;
- 2) додаткові заохочення працівників мають носити несподіваний, непередбачуваний і нерегулярний характер, бо вони в цьому випадку мотивуватимуть працівників краще, ніж прогнозовані і регулярні заохочення, котрі стають рутиною і частиною заробітної плати;

3) заохочення, що має позитивний характер, дає кращий результат, ніж заохочення, що носить негативний характер;

4) заохочення має мати невідкладний характер, тобто використовуватись зразу ж після відповідних дій і результатів працівників.

Головною ціллю нової системи мотивації працівників відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» має бути підвищення результативності діяльності відділення.

Основними принципами нової системи мотивації праці працівників відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК», на нашу думку, мають бути такі:

- цілісність – система мотивації має поєднувати різні види стимулів, котрі відповідатимуть сучасним науковим підходам, традиціям банку і думці менеджменту;
- індивідуальність – система мотивації має включати різні підходи до стимулювання різних рівнів і посад персоналу відділення;
- гнучкість і оперативність – система стимулів, що використовуються, не має бути постійною і закостенілою, вона має переглядатись відповідно до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі банку.

На нашу думку, зарплата працівника відділення має розраховуватись за такою формулою:

$$\text{ЗП} = \text{цільовий дохід (основна зарплата + премія)} \quad (3.1)$$

- де основна зарплата розраховується відповідно до посадових окладів працівників;

- премія буде складатись з двох частин: має враховувати відсоток виконання планових показників, затверджених для відділення, та індивідуальний вклад працівника в загальний результат виконання планових показників.

Основні принципи нарахування премій для працівників відділення:

- на розмір премії працівника впливають його індивідуальні продажі банківських продуктів;

- премія працівника залежить від виконання встановлених планових показників для відділення;
- фінансовий результат роботи банку впливає на розмір премії працівників відділення;
- планові показники для банку/департаментів/філій/відділень відображають бізнес-пріоритети банку.

Таким чином, премії працівників відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» включають такі складові (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Пропонована система преміювання працівників відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК»

Назва посад	Показник ефективності відділення	Індивідуальні продажі	Планові показники відділу роздрібних продажів	Планові показники відділу обслуговування суб'єктів господарської діяльності	Планові показники відділу касових операцій
1	2	3	4	5	6
Керівник відділення	25%		75%		
Відділ роздрібних продажів		+	+		
Відділ обслуговування суб'єктів господарської діяльності		+		+	
Відділ касових операцій		+			+

Джерело: сформовано автором

Для визначення розміру премії, яка враховує індивідуальний внесок працівника у виконання планових показників відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК», пропонуємо шкалу преміювання працівників на основі індивідуальних продаж, що зображено в таблиці (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Запропонована шкала для преміювання працівників відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» за індивідуальні продажі

№ п/п	Назва відділу	Показник	Розмір премії, грн.
1	2	3	4
1	Відділ роздрібних продажів	Оформлення 1 зарплатної картки	150,0
		Депозит до 100 тис. грн.	200,0
		Депозит від 100 тис. грн	500,0
		Оформлення 1 кредитної картки	250,0
		Оформлення 1 кредиту	2000,0
2	Відділ обслуговування суб'єктів господарської діяльності	Депозит до 500 тис. грн.	200,0
		Депозит від 500 тис. грн.	500,0
		Оформлення 1 кредиту	2000,0
		Оформлення 1 документарної операції	1000,0
3	Відділ касових операцій	Виданий 1 грошовий переказ по міжнародних системах переказів	50,0
		Прийнятий платіж	5,0

Джерело: [18]

Запропонована мотиваційна методика буде сприяти більшій результативності індивідуальних продаж банківських продуктів працівниками відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК», проте буде сприяти збільшенню конкуренції між працівниками.

Ефективна мотивація праці сучасного банківського працівника має включати не тільки матеріальні стимули, а й моральні. Моральні стимули включають потребу працівника у визнанні та авторитеті, у пошані та кар'єрному зростанні, у розвитку і підвищенні кваліфікації. Працівники більш охоче працюють, коли керівник відділення буде використовувати усні заохочення, формуватиме рейтинги працівників, оголошуватиме подяку працівникам (в тому числі письмову), поздоровлятиме працівників з важливими датами та інші використовуватиме стимули. Якщо відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» відділення зможе вміло використовувати нематеріальні стимули, то отримає від персоналу кращі результати роботи.

Для того, щоб керівник відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» більш ефективно працював з колективом і використовував різні мотиваційні інструменти, зокрема інструменти моральної мотивації, пропонуємо йому прослухати курс

«Компенсації та винагороди», який пропонує освітній портал Prometheus [24]. Основні характеристики курсу подані в таблиці (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Основні характеристики курсу «Компенсації та винагороди», який рекомендовано прослухати керівнику відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК»

№ п/п	Характеристики курсу	Пояснення
1	2	3
1	Формат	Включає відеолекції, вебінари з лектором, тестові завдання
2	Тривалість	2 тижні
3	Вартість	2400 грн.
4	Сертифікат	Наявний
5	Основні уроки курсу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Система та складові Total rewards 2. Внутрішній аналіз організації: дослідження потреб персоналу 3. Зовнішній аналіз: аналіз ринкових практик 4. Компенсаційний пакет та його структура 5. Фактори та принципи побудови системи компенсації в компанії 6. Тонкощі побудови внутрішньої справедливості системи оплати праці в компанії 7. Побудова зовнішньої справедливості в оплаті праці 8. Нюанси побудови індивідуальної справедливості оплати праці 9. Система стимулювання персоналу — ключові моменти побудови, фактори, приклади 10. Тонкощі формування пакету пільг та кращі ринкові практики 11. Програми нематеріальної мотивації та визнання 12. Інструменти впровадження системи Total rewards, комунікація та розподілення зон відповідальності 13. Бюджетування витрат на персонал: як поррахувати витрати на Total rewards 14. HR-аналітика: як визначити ефективність програм Total rewards 15. Основні акценти: на що звертати увагу в побудові Total rewards

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Отже, даний курс дасть керівнику відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» необхідну інформацію для ефективного використання різних мотиваційних стимулів для підвищення ефективності роботи працівників.

Отже, для підвищення ефективності роботи працівників відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» потрібно впровадити метод Performance Review, а також автоматизувати всі процеси, пов'язані із його використанням. Застосування методу Performance Review у відділенні 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» принесе користь усім учасникам.

Задля ефективного використання і автоматизації здійснення методики Performance Review пропонуємо укласти угоду із компанією PeopleForce для купівлі її продукту Perform, яке має на меті допомогти керівництву організації управляти продуктивністю праці їх працівників.

Для підвищення ефективності роботи працівників відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» дієвим інструментом може слугувати покращення мотивації працівників, а саме зміна підходів до розрахунку премії. Відповідно до наших пропозицій, премія працівника відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК», окрім врахування відсотку виконання затверджених планових показників, має враховувати індивідуальний вклад працівника в загальний результат. Для визначення розміру премії, яка враховує індивідуальний внесок працівника відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК», пропонуємо шкалу преміювання працівників на основі величини індивідуальних продаж.

Ефективна мотивація праці сучасного банківського працівника має включати не тільки матеріальні стимули, а й моральні. Для того, щоб керівник відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» більш ефективно працював з колективом і використовував різні мотиваційні інструменти, пропонуємо йому прослухати курс «Компенсації та винагороди», який пропонує освітній портал Prometheus. Даний курс дасть керівнику необхідну інформацію для ефективного використання різних мотиваційних стимулів для підвищення ефективності роботи працівників дослідженого відділення.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Працездатність людини-оператора

У процесі роботи людина переживає різні функціональні стани, які зумовлюють різні рівні її працездатності.

Під працездатністю людини розуміють її можливість виконувати певну роботу з необхідною якістю та у встановлений час. Працездатність людини залежить як від зовнішніх факторів, так і від внутрішнього стану (внутрішні фактори).

До зовнішніх факторів належать: кількість та форма отриманої інформації, зручність робочого місця, характер взаємовідносин в колективі, вплив факторів середовища існування.

До внутрішніх факторів належать: рівень підготовки, тренуваність людини та її емоційна стійкість.

Розглядаючи зміни функціонального стану та якості роботи людини у процесі одного трудового циклу (зміни), виділяють 4 фази працездатності: пристосування до праці, стійкої працездатності, субкомпенсації, втоми. Тривалість усіх фаз та усього циклу роботи залежить від рівня підготовки людини до роботи.

Фаза пристосування до праці – це час, протягом якого людина адаптується до умов праці. Основний показник ефективності праці поступово досягає свого встановленого значення. Тривалість періоду пристосування організму до умов праці залежить від багатьох факторів, серед яких основними є інтенсивність роботи (чим інтенсивніша робота, тим цей період коротший) та рівень готовності людини до майбутньої роботи.

Фаза стійкої працездатності характеризується найвищою якістю праці при оптимальних рівнях функціонування фізіологічних систем організму. Тривалість цього періоду залежить від інтенсивності роботи. Чим інтенсивніша праця, тим

коротший цей період. Найоптимальніша – динамічна робота, коли цей період може бути в десятки разів довшим, ніж при статичній діяльності.

На процес стійкої працездатності впливають емоції. Негативні (страх, невпевненість, поганий настрій) знижують працездатність. Позитивні (впевненість, спокій, бадьорий настрій) значно продовжують період стійкої працездатності.

Продовження періоду стійкої працездатності можна забезпечити:

- оптимальним рівнем напруги психофізіологічних функцій;
- комфортними умовами праці;
- правильним поєднанням режимів праці та відпочинку;
- емоційним розвантаженням;
- використанням тонізуючих напоїв (кава, чай), фармакологічних засобів, зокрема препаратів рослинного походження (вітаміни, препарати, які впливають на енергетичні та метаболічні процеси);
- інформуванням людини про наслідки її діяльності, наглядом та контролем її роботи.

Фаза субкомпенсації розглядається як початок розвитку втоми. В цей період якість праці ще зберігається на високому рівні, але тільки за рахунок перенапруги відповідних функцій організму.

Фаза втоми характеризується чітко вираженим зниженням якості роботи при подальшому погіршенні функціонального стану людини. Об'єктивними показниками втоми є зміна частоти пульсу, дихання, зорової та слухової чутливості.

Наступною фазою життєдіяльності людини повинна бути фаза відновлення працездатності (відпочинку), яка може тривати від декількох хвилин до декількох годин і навіть декілька діб.

4.2 Вимоги безпеки до робочих місць з екранними пристроями

Вимоги безпеки до робочих місць з екранними пристроями прописані в «Вимогах щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з

екранними пристроями», затверджених Наказом Мінсоцполітики №207 від 14.02.2018 року.

Таким чином, вимоги безпеки до робочих місць працівників з екранними пристроями передбачають:

- робочі місця працівників з екранними пристроями мають бути спроектовані так і мати такі розміри, щоб працівники мали простір для зміни робочого положення та рухів;

- для забезпечення безпеки та захисту здоров'я працівників усе випромінювання від екранних пристроїв має бути зведене до гранично допустимого рівня з погляду безпеки та охорони здоров'я працівників;

- організація робочого місця працівника з екранними пристроями має забезпечувати відповідність усіх елементів робочого місця та їх розташування ергономічним, антропологічним, психофізіологічним вимогам, а також характеру виконуваних робіт;

- освітлення робочого місця працівника з екранними пристроями має створювати відповідний контраст між екраном і навколишнім середовищем (з урахуванням виду роботи) та відповідати вимогам ДСанПІН 3.3.2.007-98.

- мікроклімат виробничих приміщень з робочими місцями працівників з екранними пристроями має підтримуватись на постійному рівні та відповідати вимогам Санітарних норм мікроклімату виробничих приміщень ДСН 3.3.6.042-99;

- робочий стіл або робоча поверхня повинні бути достатнього розміру та мати поверхню з низькою відбивною здатністю, допускати гнучкість під час розміщення екрана, клавіатури, документів і відповідного устаткування.

- робоче крісло має бути стійким і дозволяти працівнику з екранними пристроями легко рухатися та займати зручне положення. Сидіння має регулюватися по висоті, спинка сидіння - як по висоті, так і по нахилу. Слід передбачати підніжку для тих, кому це необхідно для зручності.

Мінімальні вимоги безпеки під час роботи включають:

- щодня перед початком роботи необхідно очищати екранні пристрої від пилу та інших забруднень;

- після закінчення роботи екранні пристрої слід відключати від електричної мережі;

- у разі виникнення аварійної ситуації необхідно негайно відключити екранний пристрій від електричної мережі.

Не допускається:

- виконувати технічне обслуговування, ремонт і налагодження екранних пристроїв безпосередньо на робочому місці працівника під час роботи з екранними пристроями;

- відключати захисні пристрої, самочинно проводити зміни у конструкції та складі екранних пристроїв або їх технічне налагодження;

- працювати з екранними пристроями, у яких під час роботи виникають нехарактерні сигнали, нестабільне зображення на екрані та інші несправності.

Мінімальні вимоги безпеки до екранних пристроїв передбачають:

- екранні пристрої не мають бути джерелом ризику для працівників;

- усе випромінювання, за винятком видимої частини електромагнітного спектра, має бути зведене до незначного рівня з погляду безпеки і охорони здоров'я працівників;

- символи на екранних пристроях мають бути чіткими, відповідного розміру, між символами і рядками символів має бути належна відстань;

- зображення на екрані має бути стабільним, без миготінь або інших видів нестабільності;

- яскравість та/або контрастність символів має легко регулюватися працівником під час роботи з екранними пристроями, а також швидко адаптуватися до навколишніх умов;

- вибираючи екрани, слід надавати перевагу таким екранам, які легко та вільно повертаються і нахиляються відповідно до потреби працівника;

- за необхідності може використовуватись окрема підставка або регульований стіл для розміщення екрана;

- екран не має відблискувати або відбивати світло, щоб не викликати дискомфорту у працівника під час роботи з екранними пристроями;

- вибираючи клавіатуру, слід надавати перевагу такій клавіатурі, яка відкидається і є автономною (відокремленою від екрана), щоб працівник міг вибрати зручну робочу позу й уникнути втоми рук (кисті і верхньої частини руки);

- поверхня клавіатури має бути матовою, щоб уникнути віддзеркалювання. Розташування клавіш і самі клавіші мають полегшувати роботу із клавіатурою. Позначення клавіш повинно бути достатньо контрастним і розбірливим;

- устаткування, яке входить до робочої станції, не має виділяти надлишкового тепла, що може спричинити незручності працівникам під час роботи з екранними пристроями;

- під час розробки, вибору, замовлення та модифікації програмного забезпечення, а також під час розробки завдань, що передбачають використання устаткування з екранними пристроями, роботодавець має керуватися таким програмним забезпеченням, яке відповідає розв'язуванню завданням і є простим у використанні, а де необхідно - адаптованим до рівня знань і досвіду працівника.

ВИСНОВКИ

В представленій роботі вивчено основи ефективності роботи персоналу організації, проаналізовано результати діяльності АБ «УКРГАЗБАНК» і досліджено ефективність роботи персоналу відділення 71/19 цього банку, а також запропоновано напрями підвищення ефективності роботи персоналу дослідженого відділення.

Працівники – це основа будь-якої організації. Ефективність роботи працівника організації вказує на співвідношення між результативністю діяльності та величиною витрат на її здійснення. Найбільш значущим показником, який характеризує ефективність роботи персоналу організації, фахівці вважають продуктивність праці. На продуктивність праці персоналу організації впливає велика кількість різних факторів. Підвищення ефективності роботи персоналу тісно пов'язане із визначенням та оцінкою роботи працівника за певний період часу. Виділяють різні методики для оцінювання ефективності роботи працівників. Найбільш часто застосовують такі: метод «360 градусів», «асесмент-центр», метод КРІ, ділові ігри, експрес-опитування та анкетування. Всі ці методики дають можливість оцінити не тільки ефективність роботи працівників організації, а й оцінити самого працівника (його особисті якості, його навички і його потенціал до професійного розвитку).

АБ «УКРГАЗБАНК» – один із провідних банків України, котрий працює на ринку банківських послуг понад 30 років. Банк обслуговує всі клієнтські сегменти (малий і середній бізнес, фізичних осіб, великі компанії). Діяльність АБ «УКРГАЗБАНК» в 2023 році була прибутковою, не дивлячись на те, що в 2022 році були суттєві збитки (основною причиною яких є військові дії та пов'язані з ними руйнування і обмеження).

Відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» надає всі послуги, що передбачені статутом банку, фізичним та юридичним особам, а також самозайнятим громадянам. Ефективність роботи працівників відділення 71/19 АБ

«УКРГАЗБАНК» пов'язана із виконанням ними встановлених планових показників згідно щомісячного наказу Голови правління банку. Для оцінки результативності та ефективності роботи кожного працівника відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» використовують спеціальні листи оцінки. Дані листи призначені для управління показниками роботи працівників відділення. Досягнення планових показників працівниками відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» впливає на величину їх заробітної плати. Премія працівника відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» залежить від відсотка виконання встановлених планових показників для відділення, а також від результатів оцінки ефективності роботи працівника (що відображається в листі оцінювання).

Для підвищення ефективності роботи працівників відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» потрібно впровадити метод Performance Review, а також автоматизувати всі процеси, пов'язані із його використанням. Особливістю методу Performance Review є те, що керівник і працівник під час особистої зустрічі визначають ефективність роботи працівника та визначають цілі/завдання на наступний період. Тому вони можуть швидко й ефективно зрозуміти перешкоди, що виникають при виконанні завдань, при цьому не залучаючи до процесів визначення ефективності сторонніх осіб. Застосування методу Performance Review у відділенні 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» принесе користь усім учасникам.

Задля ефективного використання і автоматизації здійснення методики Performance Review пропонуємо укласти угоду із компанією PeopleForce для купівлі її продукту Perform, яке має на меті допомогти керівництву організації управляти продуктивністю праці їх працівників.

Для підвищення ефективності роботи працівників відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» дієвим інструментом може слугувати покращення мотивації працівників, а саме зміна підходів до розрахунку премії. Відповідно до наших пропозицій, премія працівника відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК», окрім врахування відсотку виконання затверджених планових показників, має враховувати індивідуальний вклад працівника в результат виконання планових показників. Для визначення розміру премії, яка враховує індивідуальний внесок

працівника відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК», пропонуємо шкалу преміювання працівників на основі величини індивідуальних продаж.

Ефективна мотивація праці сучасного банківського працівника має включати не тільки матеріальні стимули, а й моральні. Для того, щоб керівник відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» більш ефективно працював з колективом і використовував різні мотиваційні інструменти, пропонуємо йому прослухати курс «Компенсації та винагороди», який пропонує освітній портал Prometheus. Даний курс дасть керівнику необхідну інформацію для ефективного використання різних мотиваційних стимулів для підвищення ефективності роботи працівників дослідженого відділення.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Як підвищити ефективність роботи працівників за... Поради KPMG в Україні. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2022/12/yak-pidvyschyty-efektyvnist-roboty-pratsivnykiv-za-dopomohy-tekhnologiy.html>
2. Ефективність праці. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96
3. Герасименко О. О. Концептуально-методичні основи оцінки ефективності праці. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/43283178.pdf>
4. Ефективність роботи персоналу та КРІ. Звільнити відпочиваючих на роботі. URL: <https://hr-security.ua/ua/effektivnost-raboty-i-personala-i-kpi-uvolit-otdyihayuschih-na-rabote>
5. Оцінка Ефективності Роботи Персоналу: для чого і як це робити. URL: https://performia.com.ua/otsinka_efektivnosti_robotu_personalu
6. Олексенко Т. Ефективність використання персоналу в системі управління підприємством. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/184>
7. Махначова Н. М., Семенюк І. Ю. Чинники та фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 8. С. 303-308. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/54.pdf
8. Павленко О. О., Максименко І. О., Лапін Є. В., Касьяненко В. О. Аналіз ефективності роботи персоналу як елемент бізнес-процесу підприємства. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2019. № 1. С. 77-81. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/media/attachments/2020/02/15/10_pavlenko_1_2019.pdf
9. Лойко В. В., Макаровська Т. П. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: КНУТД, 2015. 267 с. URL: <http://surl.li/uixmm>

10. Як оцінити ефективність роботи працівників підприємства. URL: <https://sunone.com.ua/articles-uk/yak-ociniti-efektivnist-roboti-pracivnikov-pidpriemstva/>
11. Поліпшення ефективності персоналу. Як підвищити ефективність персоналу? URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/performance-improvement>
12. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. Ефективна економіка. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>
13. Злободенко А. Оцінка ефективності персоналу: навіщо використовувати, методи та показники. URL: <https://hurma.work/blog/ocinka-efektivnosti-personalu-navishho-vikoristovuvati-metodi-ta-pokazniki/>
14. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR. URL: <https://bezpeka.isu.net.ua/news/501391-ocinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhniy-hr>
15. Шведа Т. Р., Сороківська О. А. Методи оцінки ефективності роботи персоналу організації. IV Наукова конференція «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку» (м. Київ, 18 квітня 2024 року). URL: <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2024/paper/view/2154>
16. ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК». URL: <https://www.ukrgasbank.com/>
17. Статут ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК». URL: [https://www.ukrgasbank.com/upload/file/statut_\(9\).pdf](https://www.ukrgasbank.com/upload/file/statut_(9).pdf)
18. Нормативні документи АБ «УКРГАЗБАНК», відділення 71/19
19. Кушнірук М. Ефектно і ефективно. Як оцінити працівників за допомогою методу Performance Review? URL: <http://surl.li/uavzl>
20. Як підвищити ефективність роботи працівників за допомогою технологій. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2022/12/yak-pidvyshchyty-efektyvnist-roboty-pratsivnykiv-za-dopomohy-tekhnologiy.html>
21. Програмне забезпечення для управління продуктивністю. URL: <https://peopleforce.io/uk/products/peopleperform>

22. Ковальчук В. Г., Гриженко А. С. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом банку. Інфраструктура ринку. 2019. Вип.29. С.144-150. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/23.pdf

23. Данилевич Н.С., Желтова Н. П. Особливості мотивації працівників банку. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bcb8f5ef-ef17-45aa-9155-4cb0da2d6b94/content>

24. Навчальний курс «Компенсації та винагороди». URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/hr-rewards/>

25. Гарматюк О., Галюк М. Мотивація працівників, як складова частина управління персоналом . Збірник тез II Міжнарод-ної наукової конференції молодих учених та студентів „Філософські ви-міри техніки “, 4-5 грудня 2019. Тернопіль: ТНТУ, 2019. С. 44-45. (Соціальні аспекти техніки).

26. Гарматюк О., Якуб'як О. Найбільш поширені помилки керівників у роботі з працівниками. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції „Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах “, 3 листопада 2023. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 2023. С. 142-144.

27. Гарматюк О., Карп В. Управління персоналом банку в умовах невизначеності. Фінансове забезпечення сталого розвитку: збірник наукових праць кафедри фінансів ім. С. І. Юрія Західноукраїнського національного університету. Вип. 3.Т.2. Тернопіль ЗУНУ, 2023. С.68-69.

28. Стищенко Т.Є., Пронюк Г.В., Сердюк Н.М., Хондак І.І. «Безпека життєдіяльності»: навч. посібник. Харків: ХНУРЕ, 2018. 336 с. URL: https://os.nure.ua/wp-content/uploads/2019/05/posibnik-bgd_2018_p.1.pdf

29. Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями, затверджений Наказом Мінсоцполітики №207 від 14.02.2018року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0508-18#Text>