

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи ЕТ-61

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійної програми

«Адміністративний менеджмент»

_____ Вікторія БІЛОУС

Керівник кваліфікаційної роботи:

кандидат економічних наук, доцент

_____ Яна КОНОНЕНКО
(підпис)

Рецензент: доцент кафедри економічної політики та менеджменту ННІ "Інститут державного управління" Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

_____ Аліса КОСЕНКО
(підпис)

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

«_____» _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

_____ Білоус Вікторія Вікторівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління мотивацією персоналу в організації»
керівник роботи Кононенко Яна Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від «15» жовтня 2024 року №2101-5/3369
2. Строк подання студентом роботи «02» грудня 2024 р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити: Обґрунтувати сутність системи управління мотивацією персоналу в організації. Дослідити основні проблеми та виклики, з якими стикаються організації у питаннях мотивації своїх працівників. Розглянути найкращі практики та сучасні тенденції в області мотивації співробітників. Визначити поточну систему управління мотивації персоналу організації.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін завершення етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.	20.05.2024
2	Робота над теоретичним розділом, уточнення сутності управління мотивацією персоналу в організації. Визначення ключових факторів, які впливають на рівень мотивації працівників у банківській сфері.	17.08.2024
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. Оцінка поточного стану управління мотивацією персоналу в АТ КБ «ПриватБанк».	10.09.2024
4	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління мотивації персоналу в організації та результативності діяльності АТ КБ «ПриватБанк». Обґрунтування висновків.	23.10.2024
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи, оформлення списку використаних джерел.	25.11.2024
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.	01.12.2024
8	Подання роботи на кафедру	02.12.2024

5. Дата видачі завдання «20» травня 2024 р.

Здобувач вищої освіти _____ Вікторія БІЛОУС
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Яна КОНОНЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми _____ Лариса ТЄШЕВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Сутність та місце мотивації праці в системі управління персоналом	8
1.2. Особливості методологічних підходів та факторів мотивації персоналу в організації в сучасних умовах.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	24
2.1. Характеристика та аналіз діяльності АТ КБ «ПриватБанк»	24
2.2. Оцінка структури та діяльності персоналу організації.....	30
2.3. Дослідження системи управління мотивації персоналом.....	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	47
3.1. Зарубіжний досвід побудови системи управління мотивації персоналу.....	47
3.2. Напрями оптимізації складових системи управління мотивації співробітників АТ КБ «ПриватБанк».....	53
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

ВСТУП

У сучасних умовах ефективне управління мотивацією персоналу стає ключовим фактором успіху будь-якої організації. Постійні зміни у зовнішньому середовищі, підвищена конкуренція, розвиток технологій та зростаючі вимоги до якості роботи висувають нові виклики перед підприємствами. За таких обставин, здатність організації забезпечувати високу продуктивність і залученість працівників залежить від ефективності системи мотивації, яка стимулює досягнення професійних і корпоративних цілей.

Мотивація персоналу є багатогранним процесом, який охоплює вплив на поведінку співробітників за допомогою поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Управління мотивацією вимагає комплексного підходу, що базується на глибокому розумінні потреб працівників, аналізі їхнього потенціалу та розробці індивідуальних програм заохочення. Особливе значення цей аспект набуває у сфері банківської діяльності, де поєднуються інтелектуальна праця, високий рівень відповідальності та необхідність оперативного прийняття рішень.

Сьогодні банківська система функціонує в умовах невизначеності, зумовленої масштабним вторгненням та тривалими воєнними діями на території України, що дестабілізує економічні й політичні процеси. Стабільність банківської системи є ключовою передумовою економічного розвитку держави. У цих умовах важливим завданням є не лише оцінка та прогнозування стану банківської системи для підвищення довіри вітчизняних суб'єктів господарювання та іноземних інвесторів, але й удосконалення управління мотивацією персоналу в банківських установах.

Ефективне управління мотивацією персоналу в банках сприяє адаптації працівників до викликів сучасного середовища, підвищенню їх професійної продуктивності та збереженню стабільності в роботі організацій. Низький рівень мотивації працівників може призводити до зниження продуктивності, професійного вигорання, зростання плинності кадрів і погіршення якості обслуговування клієнтів.

Актуальність теми полягає у вдосконаленні системи управління мотивацією персоналу, що обумовлено необхідністю адаптації до сучасних вимог розвитку. Для організацій важливо враховувати зростаючу потребу в кваліфікованих і компетентних спеціалістах, а також посилення ролі людського фактора як ключового елемента підвищення ефективності діяльності та впровадження інновацій.

Дослідженням системи управління мотивацією персоналу в організаціях займаються як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, оскільки це питання має велику актуальність у сучасних умовах. Кифяк В.О. визначає мотив як внутрішню спонуку, що виникає на основі потреб і прагнень людини, тоді як Савченко С. наголошує на формуванні мотивів через життєвий досвід, виховання та вплив соціального середовища. Ніколаєнко Л.Ф. розглядає стимул як зовнішній вплив, що здатен формувати систему мотивів для досягнення результатів. Зарубіжні вчені, такі як Маслоу А. з теорією ієрархії потреб та Герцберг Ф. з двофакторною теорією, також значно сприяли розвитку уявлень про мотивацію, підкреслюючи важливість внутрішніх і зовнішніх чинників у створенні ефективних мотиваційних стратегій. Вивчення цих теорій дає змогу краще розуміти, як управління мотивацією сприяє досягненню високої продуктивності та стабільності організацій.

Метою даної кваліфікаційної роботи є теоретичне та методичне дослідження проблем мотивації співробітників в банківських установах, зокрема в АТ КБ «ПриватБанк», а також розробка практичних рекомендацій, спрямованих на формування ефективної мотиваційної політики персоналу комерційного банку.

Для досягнення мети були поставлені наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи та передовий досвід у сфері мотивації працівників організацій;
- визначити ключові фактори, які впливають на рівень мотивації працівників у банківській сфері;
- проаналізувати основні проблеми та виклики, з якими стикаються організації в управлінні мотивацією персоналу;

- оцінити поточну систему мотивації працівників в АТ КБ «ПриватБанк», включаючи наявні механізми та інструменти;
- проаналізувати зарубіжний досвід використання сучасних мотиваційних інструментів та визначити можливості їх адаптації до умов АТ КБ «ПриватБанк»;
- розробити рекомендації та інструменти для вдосконалення мотиваційної політики АТ КБ «ПриватБанк», спрямовані на підвищення ефективності та досягнення високих результатів.

Об'єктом дослідження є система управління мотивацією персоналу АТ КБ «ПриватБанк».

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні засади управління системою мотивацією персоналу в організації.

Методи дослідження складають загальнонаукові принципи пізнання та методології управління персоналом, а також методи статистичного й економічного аналізу, соціологічний метод, методи порівняння, системного аналізу, узагальнення, методи моделювання і прогнозування.

Основні положення та одержані результати дослідження були апробовані на XIII Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (м. Одеса, 13 вересня 2024 р.).

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, переліку джерел. Загальний обсяг роботи 72 сторінок комп'ютерного тексту, містить 18 таблиць, 16 рисунків, 38 джерела літератури.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та місце мотивації праці в системі управління персоналом

На сучасному етапі розвитку економіки України основним ресурсом організації стає персонал, який значною мірою впливає на зростання продуктивності праці та ефективність діяльності. Компанії вимушені підлаштовуватися під мінливі ринкові умови, шукати шляхи для розширення своєї ринкової «ніші», а також адаптуватися до нових економічних викликів, постійно підтверджуючи свою конкурентоспроможність. Ефективне управління та розвиток трудового потенціалу організації стає критично важливим, і цей процес напряду залежить від рівня мотивації працівників, яка виступає основним чинником, що стимулює їх до продуктивної діяльності.

Протягом усіх епох праця залишалася джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому питання спонукання людини до трудової діяльності завжди було актуальним. Спроби зрозуміти поведінку людей та підвищити мотивацію праці здійснювалися ще на ранніх етапах розвитку суспільного виробництва. Таким чином, мотивація постає ключовим чинником активізації людського ресурсу, оскільки вона не тільки сприяє створенню матеріальних умов для виробництва, але й забезпечує їх ефективне функціонування.

Основним об'єктом мотивації, на думку економістів, соціологів та правознавців, є праця та трудова діяльність. Під терміном «праця» розуміються дії людей, спрямовані на створення матеріальних і культурних цінностей для задоволення власних потреб, тоді як «трудова діяльність» охоплює дії, які відбуваються в умовах суспільного поділу праці, з наявністю партнерів і конкурентів.

У сучасних дослідженнях, що стосуються управлінських проблем, неодноразово порушувалося питання етимології термінів «стимулювання» та

«мотивація» праці і їх вживання в різних галузях знань. Науковці наголошують на важливості розмежування цих понять, оскільки їх ототожнення може призвести до плутанини. Зокрема, Кифяк В.О. визначає мотив як «внутрішню спонуку людини, яка має певні потреби і переслідує конкретні цілі, що ведуть до дії» [15, с.296]. Савченко С. зазначає, що мотиви формуються на основі життєвого досвіду особи, її виховання, навчання та впливу зовнішнього середовища [26, с.59].

На відміну від цього, Ніколаєнко Л.Ф. трактує стимул як зовнішній вплив на поведінку індивіда, а процес стимулювання — як вибір і використання стимулів, що здатні сформувати у людини систему мотивів для досягнення очікуваних результатів [2, с.468].

Більш ефективно використання наявних ресурсів підприємства, перегляд показників діяльності та оцінка економічних результатів активів формують основу системи мотивації для досягнення планових результатів, що відповідають інтересам як власників, так і топ-менеджменту та співробітників. Усі елементи цієї системи, незалежно від її тривалості, повинні бути тісно взаємопов'язані, що є особливо важливим. Основним завданням має бути узгодженість між довгостроковою мотивацією та поточними стимулами для забезпечення сталого успіху.

Важливо досягнути балансу між зовнішніми факторами стимулювання, що надходять ззовні підприємства, та внутрішніми мотиваторами, які необхідно створювати всередині організації. Досягнення відповідного рівня стимулів і умов праці дозволяє підвищити рівень мотивації завдяки використанню найбільш ефективних методів впливу. У випадку дисбалансу між цими факторами, його можна скоригувати шляхом застосування відповідних стимулів.

Важливо врахувати, що ефективна мотивація працівників базується на комплексному підході, який поєднує як внутрішні, так і зовнішні чинники. Розуміння різниці між мотивацією та стимулюванням дозволяє створити більш збалансовану і продуктивну управлінську стратегію, яка не лише активізує зовнішні ресурси, але й враховує внутрішні потреби і прагнення працівників.

Сучасному управлінню персоналом притаманна системність. Система управління складається з «упорядкованої сукупності взаємопов'язаних елементів, які мають різні функціональні цілі, діють автономно, але спрямовані на досягнення спільної мети» [4, с.438].

Керуюча система (суб'єкт управління) — це «сукупність управлінських органів і працівників, які мають визначені масштаби діяльності, компетенцію та специфіку виконуваних функцій» [1, с. 232]. Керована система (об'єкт управління) визначається як «система соціально-економічних відносин, що стосується процесу відтворення та використання персоналу» [1, с.234].

Система організаційно закріплює конкретні функції за структурними одиницями — підсистемами, працівниками, а також регулює інформаційні потоки в управлінні [1, с.235]. Діяльність працівників кожної підсистеми визначається їхньою кваліфікацією, досвідом, наявними знаннями та навичками. Кожна складова має своє специфічне призначення, але водночас вони взаємопов'язані та взаємодоповнюють одна одну.

Таблиця 1.1 – Складові системи управління персоналом та їх функції

Підсистеми	Суб'єкти управління	Функції управління
Лінійне управління персоналом	Керівник, його заступники, керівники підрозділів	Прийом у штат і звільнення працівників, організація робочих процесів
Планування і маркетинг	Менеджер з персоналу, маркетолог	Керування процесом пошуку та відбору кадрів, організація трудової діяльності
Облік персоналу	Кадрова служба підприємства	Облік прийняття на роботу, звільнень та переміщень працівників, проведення співбесід, оцінювання співробітників, забезпечення діловодства
Управління трудовими відносинами	Психологічна служба установи	Оцінка працівників, профорієнтація та трудова адаптація, управління стресовими ситуаціями і конфліктами; мотивація трудової діяльності
Забезпечення нормальних умов праці	Служба охорони праці	Гарантування безпеки праці для персоналу, виконання вимог психофізіології та ергономіки, естетики техніки, а також охорона праці і довкілля

Продовження табл.1.1

Управління розвитком персоналу	Навчальні підрозділи установи	Управління розвитком професійних навичок, навчанням, підвищенням кваліфікації та перепідготовкою співробітників
Управління мотивацією поведінки персоналу	Менеджер з персоналу, коуч-наставник, психолог	Управління трудовою діяльністю, тарифікація робочих процесів, нормування праці, участь співробітників в управлінні та інвестиціях, соціальне і моральне (психологічне) заохочення персоналу
Управління соціальним розвитком	Соціальна служба установи	Організація громадського харчування, житлово-побутових умов, розвиток культури, забезпечення охорони здоров'я і відпочинку, організація соціально страхування
Правове забезпечення	Юридичний відділ	Правове супроводження організації роботи персоналу; забезпечення кадрової безпеки, вирішення юридичних питань бізнес-діяльності, проведення юридичних консультацій
Інформаційне забезпечення	Статистичний відділ установи	Обліково-статистичне, інформаційне та технічне забезпечення управління персоналом; встановлення комунікативних зв'язків між співробітниками та засобами масової інформації банку, ознайомлення працівників з науково-технічною інформацією та організація технічного забезпечення інформаційних потоків в установі

Джерело: складено автором за [11, с.100].

Для системи управління персоналом банку важливо дотримуватись об'єктивно існуючих умов (принципів), які не можуть бути порушені в практичній діяльності. Принципи економічності, відповідальності, прогресивності, перспективності, оперативності, оптимальності, науковості, стійкості, системності, ієрархічності та цілеспрямованості є основою, на якій будується успішне управління персоналом. Вони забезпечують не лише ефективне використання ресурсів і досягнення результатів, а й стабільність, інноваційний розвиток та відповідальність на всіх рівнях організації. Дотримання цих принципів дозволяє створити робочу атмосферу, яка

сприяє високій продуктивності працівників, їхній задоволеності умовами праці та відповідності стратегічним цілям банку.

Таблиця 1.2 – Принципи, що визначають вимоги до системи управління персоналом

Принцип	Сутність
Економічності	передбачає найбільш ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, зменшення витрат на управління та підвищення ефективності діяльності.
Відповідальності	передбачає, що кожен працівник несе відповідальність за невиконання своїх функцій та завдань, при цьому ця відповідальність має відповідати його повноваженням.
Прогресивності	передбачає, що система управління персоналом має відповідати кращим зарубіжним та вітчизняним аналогам.
Перспективності	означає, що при створенні системи управління персоналом необхідно враховувати перспективи розвитку організації.
Оперативності	вимагає своєчасного прийняття рішень щодо вдосконалення системи управління персоналом для запобігання або швидкого усунення відхилень.
Оптимальності	визначає вибір найбільш оптимальних варіантів пропозицій для створення системи управління персоналом.
Науковості	вимагає, щоб розробка заходів щодо створення системи управління персоналом ґрунтувалася на досягненнях науки.
Стійкості	вимагає забезпечення стабільного функціонування системи управління персоналом за допомогою спеціальних «регуляторів», які, у разі відхилення від встановленої мети організації, спрямовують працівників на коригування системи управління персоналом.
Системності	передбачає, що при створенні системи управління персоналом слід враховувати всі фактори, які на неї впливають, та вимагає їх взаємного узгодження.
Ієрархічності	передбачає вертикальний розподіл управлінської праці, що означає визначення рівнів управління та системи підпорядкування.
Цілеспрямованості	припускає чітку постановку та ранжування цілей перед кожним банком, його філією, підрозділом та працівником.

Джерело: складено автором за [33].

Таким чином, принципи, що характеризують вимоги до системи управління персоналом, підкреслюють необхідність системного підходу у формуванні ефективного управління. Вони вказують на важливість врахування сучасних стандартів, відповідальності працівників, адаптації до умов організації та регулярного вдосконалення процесів. Забезпечення стійкого функціонування системи управління,

врахування всіх впливових факторів та встановлення чіткої структури управління сприятиме підвищенню продуктивності та досягненню стратегічних цілей організації.

У сучасній теорії мотивації значну увагу приділяють структурі, визначенню та класифікації потреб. Потреба в найбільш загальному розумінні — це необхідність у чомусь, що сприяє створенню та підтриманню нормальних умов життя і діяльності; це усвідомлений брак чогось, який стимулює людину до певних дій [8, с.180].

Основним завданням економіки, як соціальної науки, є вивчення та аналіз потреб з соціально-економічної точки зору. Серед них виділяють суспільні потреби та особисті потреби, причому потреби суспільства стосуються забезпечення умов його функціонування та розвитку, а особисті – охоплюють прагнення індивіда до задоволення власних інтересів та досягнення благополуччя.

Оскільки потреби відіграють ключову роль у мотивації, їх задоволення є основним фактором спонукання до праці. Саме на основі цих потреб формується мотиваційна система на підприємстві, яка включає різні види мотивації, що впливають на ефективність трудової діяльності. Існує три основні види мотивації праці, які представлені на рис. 1.1.

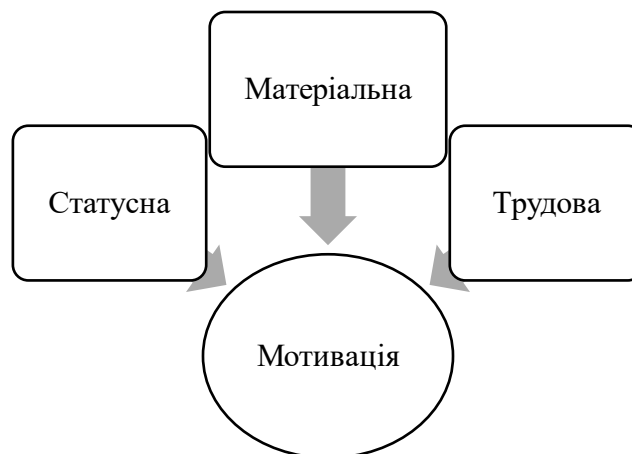


Рисунок 1.1 – Види мотивації праці

Джерело: складено автором за [37].

Матеріальна мотивація ґрунтується на фінансових стимулах, які працівники отримують за свою працю.

Основним елементом є заробітна плата, премії, бонуси та інші грошові виплати, які прямо залежать від результатів роботи.

Матеріальна мотивація спрямована на задоволення базових фізичних потреб людини, таких як їжа, житло, одяг, а також на підвищення рівня життя. Система матеріальних стимулів дозволяє підприємствам заохочувати працівників до підвищення продуктивності та якості праці.

Матеріальна мотивація трудової діяльності визначається низкою макро- та мікроекономічних факторів, серед яких:

- а) рівень отримуваних доходів;
- б) співвідношення внутрішніх заробітків працівників та загального рівня доходів у суспільстві;
- в) розподіл особистих фінансових ресурсів;
- г) фінансове забезпечення наявних грошових доходів;
- д) побудова ієрархії системи матеріального стимулювання на підприємстві.

Данна мотивація має найбільш сильний вплив на початковому етапі трудової діяльності, коли основна увага працівника зосереджена на отриманні фінансових ресурсів для задоволення базових потреб.

Трудова мотивація пов'язана безпосередньо з процесом роботи і включає внутрішнє задоволення від виконання завдань та особистого розвитку. Вона заснована на інтересах працівників до самої праці, їхньому бажанні досягати високих результатів і професійно зростати [38].

Основними чинниками трудової мотивації є інтерес до роботи, коли працівник отримує задоволення від виконання завдань і відчуває свою корисність, можливість професійного розвитку через навчання та кар'єрний ріст, автономія в роботі, що дозволяє приймати рішення і організовувати робочий процес, а також відповідність

роботи особистим цінностям і цілям, коли працівник вбачає сенс у своїй діяльності і вона збігається з його життєвими прагненнями.

Трудова мотивація є ключовою для тих, хто цінує не тільки матеріальні винагороди, але і професійну самореалізацію, творчість і інновації в роботі.

Слід зазначити також, що статусна мотивація відіграє важливу роль у менеджменті персоналу, оскільки суспільство часто оцінює статус особи за її позицією в робочій ієрархії. Це спонукає працівників докладати більше зусиль для досягнення нових висот в організації. Проте статус не обмежується лише офіційною посадою; лідерство і визнання фахівцем у своїй сфері також впливають на статус особи. Часто в одній праці людина керується кількома мотиваторами, де основний мотив підтримується іншими. Психологія показує, що особистісні мотиви можуть не тільки взаємодіяти, але й конфліктувати, що може ускладнити їх реалізацію. Статусна мотивація, таким чином, не лише стимулює до дій, а й формує внутрішні пріоритети, впливаючи на професійний розвиток і атмосферу в колективі.

Таким чином, усі ці види мотивації є взаємопов'язаними і грають важливу роль у формуванні продуктивного робочого середовища, що сприяє досягненню цілей як окремих працівників, так і організації в цілому. Розуміння і застосування цих мотиваційних чинників допомагає управляти персоналом ефективніше, забезпечуючи стабільність і розвиток в умовах сучасного бізнес-середовища.

1.2. Особливості методологічних підходів та факторів мотивації персоналу в організації в сучасних умовах

Для того щоб зрушити систему і досягти конкретних результатів, необхідно застосовувати важелі впливу, зокрема через управлінську ланку підприємства. Організація та планування виконання цілей повинні здійснюватися безпосереднім керівником, який також має стимулювати працівників до виконання поставлених завдань. Важливо відзначити, що не існує єдиної універсальної відповіді на питання

про те, як правильно мотивувати працівників різних підрозділів для підвищення їх ефективності. Саме тому використовуються різні методи впливу на всі рівні організації для забезпечення її належного функціонування. Одним із ключових інструментів управління є мотивація, яка може бути представлена як ієрархія методів управління, що базується на мотивах поведінки людей та стимулює працівників до результативної та злагодженої роботи.

Аналіз теоретичних пошуків і практичних спроб у галузі мотивації свідчить про відсутність універсальної теорії, яка б охоплювала всі аспекти управління людською поведінкою. Більшість теорій мотивації ґрунтуються на загальних факторах, що впливають на поведінку людини як у повсякденному житті, так і в управлінському контексті.

Проведений системний аналіз наукових джерел щодо теорій мотивації дозволив умовно виокремити кілька основних підходів до вивчення мотивації професійної діяльності та її управління:

1. «Авторитарний підхід» передбачає тиск на підлеглих та жорсткий контроль їхньої діяльності. Основою цього підходу є теоретичні розробки, такі як «Теорія Х» Д. МакГрегора та інших авторів.
2. «Прагматичний підхід» базується на зовнішній мотивації, коли акцент робиться на кінцевий результат без особливого врахування процесу його досягнення. Цей підхід підтримується ідеями А. Сміта, Б. Скіннера, Ф. Тейлора та інших.
3. «Розвивальний підхід» зосереджується на постійному розвитку та саморозвитку працівників, а також розглядає людину як центральний елемент управління організацією. Його підтримують теорії, висвітлені в роботах А. Файоля, Е. Мейо, «Теорія Z» У. Оучі та інших.
4. «Ліберальний підхід» характеризується слабким керівництвом і низькою активністю працівників, діяльність яких більше спрямована на уникнення невдач, ніж на досягнення позитивних результатів. Цей підхід частково відображений у працях Х. Хекхаузена [36, с.111].

Кожен з цих підходів має свої недоліки. Наприклад, авторитарний підхід нехтує досвідом, знаннями та інтересами працівників, обмежуючи їхній творчий потенціал. Головна увага приділяється жорсткій вимогливості, що свідчить про негуманне ставлення до людей. Прагматичний підхід фокусується виключно на досягненні конкретного результату, при цьому зовнішня мотивація переважає над внутрішньою, що може призвести до зниження зацікавленості працівників. Розвивальний підхід вимагає глибоких психологічних знань і індивідуального підходу до кожного працівника, що забирає більше часу на реалізацію. Ліберальний підхід робить управління пасивним, що дезорганізує персонал і призводить до низьких результатів та зниження соціального статусу організації.

У сучасних умовах особливості методологічних підходів до мотивації персоналу полягають у необхідності врахування комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на трудову діяльність.

До зовнішніх факторів належать соціально-економічні умови, ринок праці та конкуренція, а до внутрішніх — корпоративна культура, внутрішні процеси організації та індивідуальні потреби працівників.

Ефективна система мотивації повинна бути адаптована до конкретних умов та враховувати особливості різних категорій персоналу, що забезпечить стійкий розвиток організації та підвищить результативність її діяльності.

Для того щоб персонал працював ефективно, його діяльність повинна бути цікавою та приносити результати, які служать мотивуючими факторами та є важливими для кожного працівника. Це можуть бути як необхідні події для отримання винагороди, так і досягнення організаційних цілей. Працівник має відчувати свою важливість для компанії, а зміст його роботи повинен регулярно змінюватися в процесі виконання, що надає їй додаткову цінність.

На рис. 1.2 можна побачити загальну модель мотивації персоналу, яка ілюструє, як організація може використовувати потреби та мотиваційні стимули для досягнення ефективних результатів. Модель показує, як різноманітні фактори мотивації, від

базових потреб до складніших стимулів, можуть бути використані для формування сильної мотиваційної системи.

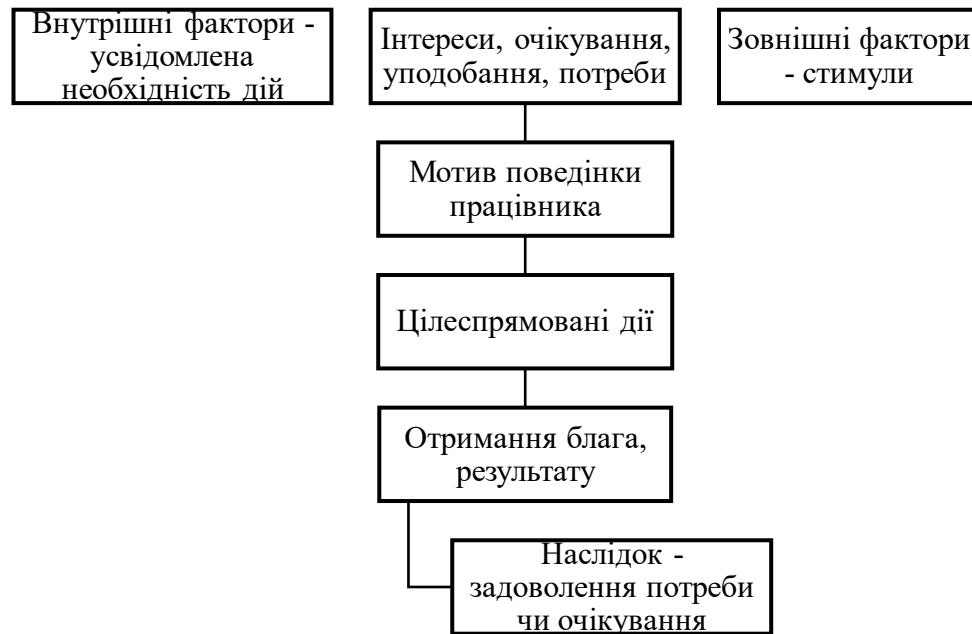


Рисунок 1.2 – Загальна модель мотивації персоналу в управлінні
Джерело: складено автором за [33].

Відношення адміністрації до персоналу безпосередньо впливає на ставлення працівників до виконання своїх обов'язків, сприяючи або ж послаблюючи їхню мотивацію. Похвала, повага та визнання заслуг природним чином підвищують мотиваційний рівень, за умови, що працівники задоволені розміром винагороди. Серед ключових факторів підвищення мотивації слід зазначити делегування повноважень, кар'єрне зростання, участь у процесі управління та розподілі прибутків.

Мотивація, як сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, що спонукають людину до дій, визначають її поведінку та надають діяльності чіткого напрямку для досягнення як особистих, так і організаційних цілей, має свої специфічні риси на підприємстві [21, с.24].

На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає сукупність мотивуючих факторів (табл. 1.3.), що стимулюють її до активності. Ці фактори поділяються на зовнішні — на рівні держави, галузі, регіону, підприємства, та внутрішні — особисті характеристики працівника, включаючи його потреби, інтереси, цінності, а також соціокультурне середовище та трудову ментальність.

Таблиця 1.3 – Фактори мотивації праці персоналу

Внутрішня мотивація	1. задоволеність працею
	2. доброзичливі стосунки з колегами
	3. відчуття «належності до команди»
Зовнішня мотивація	1. матеріальне стимулювання
	2. кар'єрне зростання
	3. схвалення з боку колег та колективу
	4. прагнення до визнання та престижу
	5. додаткові привілеї (службовий автомобіль, додаткова відпустка, часткова чи повна оплата комунальних послуг)
	6. символи службового статусу та престижу (почесні грамоти, нагороди)

Джерело: складено автором за [15, с.296].

Внутрішні фактори-мотиватори — це суб'єктивні чинники, що впливають на трудову мотивацію, які базуються на особистих потребах, інтересах та ціннісних орієнтирах конкретного працівника. Вони пов'язані з індивідуальними характеристиками, такими як стать, вік, рівень освіти, сімейний стан, професійний досвід, трудовий стаж, особистий досвід і загальна та професійна культура. Важливу роль відіграють риси трудового менталітету, що охоплюють як усвідомлені, так і несвідомі аспекти мотивації. Внутрішні мотиватори насамперед ґрунтуються на потребах, які включають матеріальні та духовні блага, що людина прагне здобути та використовувати.

Зовнішні фактори-мотиватори, на відміну від внутрішніх, являють собою об'єктивні чинники, що впливають на працівника ззовні (на мікро-, мезо- та макроекономічних рівнях). Вони можуть як посилювати, так і послаблювати

мотивацію до праці, стимулювати прагнення до ефективної роботи, підвищення кваліфікації та здобуття нових знань. Серед таких чинників – соціально-економічні умови життя, моральна та матеріальна оцінка внеску працівника, його статус в організації, психологічний клімат у колективі, а також можливості для соціального захисту, професійного розвитку і кар'єрного зростання.

Однак для ефективного управління мотивацією персоналу, важливо поєднувати вплив як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Саме в цьому контексті методи мотивації стають ключовим інструментом для забезпечення збалансованого підходу до стимулювання співробітників.

Методи мотивації – це способи управлінського впливу на персонал з метою досягнення цілей організації. Вони базуються на принципах управління і передбачають використання управлінських інструментів для впливу на працівників, стимулюючи їх до активної діяльності [13, с.397].

Існують різні підходи до задоволення ключових потреб персоналу, і менеджери повинні діяти відповідно до кожної з них, використовуючи відповідні методи мотивації (табл.1.4).

Таблиця 1.4 – Методи вдосконалення системи мотивації персоналу

Системи мотивації	
Матеріальна система	Нематеріальна система
- Заробітна плата та доплати - Бонуси: - для колективної роботи; - для підвищення продуктивності праці; - для економії витрат; - за стаж роботи; - для загальних показників ефективності.	- Тренінги та викладання; - просування по кар'єрі; - гнучкий графік роботи; - нагорода вільним часом; - соціальний пакет (харчування, санаторій, квитки); - участь в управлінні та прийнятті рішень; - привітання та святкові подарунки.

Джерело: складено автором за [12, с.158].

Менеджер має вжити низку заходів для ефективної мотивації персоналу як через матеріальні, так і нематеріальні системи.

Щодо матеріальної системи, важливо регулярно переглядати та коригувати заробітну плату та доплати відповідно до ринку праці та результатів роботи. Менеджер може впроваджувати бонуси для колективної роботи, визначаючи чіткі критерії, які дозволяють заохочувати команду за досягнення загальних цілей. Також варто мотивувати підвищення продуктивності праці, встановлюючи відповідні показники та винагороджуючи працівників за їх досягнення. Менеджер повинен розробити схеми нагороди за тривалу роботу в компанії, а також регулярно аналізувати результати діяльності для надання бонусів за досягнення визначених цілей.

У рамках нематеріальної системи менеджер повинен організовувати регулярні навчання та тренінги для розвитку навичок працівників, створюючи при цьому чіткі кар'єрні траєкторії, які надають можливості для просування. Важливо також запровадити гнучкі графіки роботи [6, с.240], щоб адаптуватися до потреб персоналу, а також надавати можливість отримати додатковий вільний час як винагороду за досягнення. Менеджер має забезпечити конкурентоспроможний соціальний пакет, що включає харчування, санаторії та інші переваги. Залучення працівників до процесу прийняття рішень може сприяти більшій залученості, а організація святкових заходів та надання невеликих подарунків на свята допоможе підвищити моральний клімат у колективі. Завдяки цим діям менеджер зможе створити ефективну систему мотивації, яка підвищить продуктивність і задоволеність працівників.

При цьому до показників, які відображають ефективність для роботодавця, можуть входити як економічні, так і соціальні аспекти. Серед найбільш популярних методів оцінки якісних показників системи мотивації персоналу в організації (на підприємстві) виділяються опитування (включаючи анкетування та інтерв'ю), метод спостереження, а також аналіз документів та звітності, які відображають кадрові процеси в організації. Для ефективного управління мотивацією в сучасній організації важливо враховувати методи та оцінки мотивації, представлені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Методи та інструменти оцінки мотивації персоналу

Метод	Опис	Інструменти
На рівні поглядів	На цьому етапі важливо звертати увагу на емоційний клімат у колективі, інтереси працівників, взаємини між ними, а також на їхні прагнення до кар'єрного зростання та професійного розвитку та інші аспекти.	Анкети, тести, опитувальні форми та написання есе.
На рівні дій	Дії працівників оцінюються відповідно до професійних норм і стандартів, а також у контексті виконання вимог і робочих планів. При цьому враховується, чи проявляє працівник ініціативу, або ж виконує свої обов'язки під ретельним контролем керівництва.	Робочі щоденники, таймкарти, відеоспостереження
На рівні продуктивності	Визначається, як результати мотиваційних заходів впливають на загальну ефективність і продуктивність підприємства. Оцінка здійснюється за кількома основними напрямками, такими як фінансові показники, маркетингові результати, навчання тощо.	Підготовка внутрішніх звітів

Джерело: складено автором за [8, с.180].

Таким чином, рівень трудової мотивації можна оцінити непрямо за допомогою загальноприйнятих аналітичних показників ефективності роботи підприємства та використання його трудових ресурсів, а також через специфічні методи кількісної оцінки якісних характеристик використання праці.

Аналіз постійно змінюваних потреб, інтересів та ціннісних орієнтацій працівників у сфері праці, а також мотивів їх трудової діяльності є важливим аспектом вивчення мотиваційного потенціалу та його використання в процесі роботи. Це також включає виявлення змін у структурі мотивів, прогнозування їх еволюції та оцінку впливу на результати діяльності. Усе це спрямоване на оцінку мотиваційної системи та підвищення її ефективності.

Для динамічного аналізу мотивації трудової діяльності, а також її взаємозв'язку з соціально-економічними процесами, необхідно мати набір ключових показників, які допоможуть відслідковувати зміни і коригувати управлінські рішення, а саме:

- 1) Характеристики трудової діяльності та якості трудового потенціалу.

- 2) Професійно-кваліфікаційний склад працівників, якість їхньої професійної підготовки та перепідготовки, а також стан зайнятості.
- 3) Оцінка конкурентоспроможності працівників, форми та методи матеріального стимулювання трудової діяльності та їх ефективність, а також форми і методи нематеріальної мотивації, організаційні умови праці, рівень продуктивності, значення праці в ціннісних орієнтаціях працівників, рівень задоволеності роботою та результатами праці, основні мотиви трудової діяльності і зміни в їх структурі.
- 4) Показники рівня життя, такі як номінальна і реальна заробітна плата, структура доходів і витрат, диференціація доходів, реальний бюджет працівників і їхніх сімей, рівень забезпеченості житлом, медичними послугами, освітою і культурою, а також екологічна ситуація та особиста безпека.
- 5) Характеристика суспільної думки щодо ефективності соціально-економічної політики держави, її соціальної спрямованості та ринкових перетворень [7, с.26].

Отже, вивчення мотивів і поведінки працівників позитивно вплине на їхню продуктивність у виконанні поставлених завдань. Ефективно організована система мотивації персоналу сприяє економічному зростанню підприємства та підвищенню його економічної безпеки. Саме ці завдання є ключовими для керівників, які прагнуть досягти успіху на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Характеристика та аналіз діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Банківська система має вирішальне значення для стимулювання економічного зростання країни. У сучасних умовах ринкової економіки особливо важливо підтримувати її стабільність і високий рівень довіри, а також розвивати ефективну систему мотивації, яка сприятиме підвищенню продуктивності праці та якості надання послуг у банківській сфері.

Акціонерне товариство Комерційний Банк «ПриватБанк» (далі – АТ КБ «ПриватБанк») є найбільшим банком України, займаючи лідируючі позиції за ключовими фінансовими показниками. Він становить близько чверті всієї банківської системи країни та має значний вплив як один із головних ощадних банків. Обслуговуючи третину депозитів громадян, банк відіграє важливу роль у фінансовій системі держави.

АТ КБ «ПриватБанк» було засновано в 1992 році як товариство з обмеженою відповідальністю. У 2016 році банк перейшов у державну власність через його критичне значення для стабільності банківської системи та економічного розвитку країни. Наразі всі акції банку належать державі, яку представляє Міністерство фінансів України.

Головний офіс розташований у місті Дніпро. Юридична адреса банку: вул. Грушевського, 1д, м. Київ, 01001, Україна, а адреса для кореспонденції — вул. Набережна Перемоги, 30, м. Дніпро, 49094, Україна.

Банк має представництва в різних країнах, включаючи Україну, Португалію, Латвію, Кіпр та Італію.

Сьогодні він займає провідну позицію серед українських банків за розміром активів, власного капіталу та зобов'язань. Станом на 01.01.2024 року частка активів

банку становить 39% від загальної суми активів усіх банків країни, зобов'язання складають 23%, а власний капітал — 28%.

Починаючи з 2015 року, Національний банк України вважає АТ КБ «ПриватБанк» системно важливим. У 2023 році прибуток банківського сектору склав 86 545 млн грн, з яких 44% (37 764 млн грн) припадає на «ПриватБанк». Завдяки інноваційній діяльності та участі у державних програмах кількість активних клієнтів банку перевищила 19 млн осіб. Він також володіє найбільшою мережею відділень, банкоматів та терміналів самообслуговування, що забезпечує йому суттєві конкурентні переваги на ринку банківських послуг [28].

Організаційна структура управління банку зображена на рис.2.1, яка охоплює різні управлінські органи, кожен з яких має визначені повноваження та відповідальність.

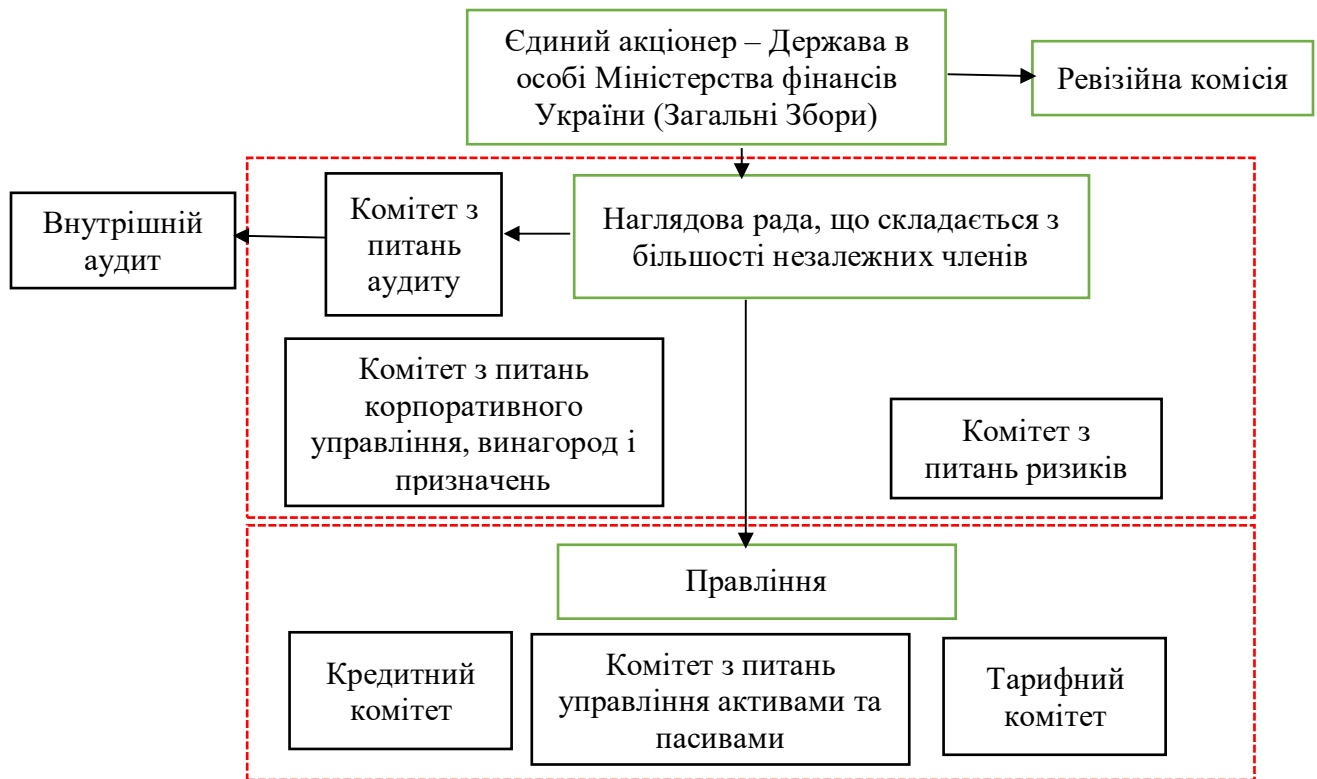


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: складено автором за [27].

Ключовими елементами цієї структури є Акціонер, Наглядова рада, Правління, Ревізійна Комісія та Служба внутрішнього аудиту. Вони здійснюють ефективний контроль за управлінням банком, охоплюючи стратегічне планування, забезпечення фінансової стійкості, дотримання регулятивних норм і підтримку високих стандартів корпоративного управління. Розподіл обов'язків, компетенцій та підпорядкованості між управлінськими органами детально описаний у Статуті банку та відповідних положеннях. Ці документи також визначають принципи взаємодії між різними органами, що сприяє гармонійній та ефективній діяльності всієї структури. Організаційна структура відповідає всім вимогам законодавства і враховує особливості банківської діяльності.

Дана організація стала першим банком в Україні, яка започаткувала послугу інтернет-банкінгу через систему Приват24. У 2018 році він також вперше в країні інтегрував систему Apple Pay, що дозволило клієнтам здійснювати безконтактні платежі за допомогою своїх мобільних пристроїв.

Сьогодні «ПриватБанк» надає широкий спектр послуг для своїх клієнтів, серед яких:

- Відкриття депозитів з різними умовами;
- Надання кредитів на різні потреби;
- Випуск різноманітних платіжних карток;
- Перекази грошей на інші картки, в тому числі в інші банки;
- Поповнення мобільних рахунків;
- Оплата комунальних послуг;
- Інтеграція з платіжними системами Apple Pay, Google Pay, FacePay24;
- Міжнародні грошові перекази.

Щодня по всій Україні працює понад 1000 відділень, понад 5000 банкоматів і 10 000 терміналів самообслуговування. Банк постійно вдосконалює свої продукти та послуги, орієнтуючись на задоволення найвищих вимог своїх клієнтів, що дозволяє йому залишатися одним із лідерів на ринку банківських послуг.

За результатами рейтингу Міністерства фінансів України на 2 квартал 2024 року, АТ КБ «ПриватБанк» посідає 6 місце серед банків за показниками фінансової стійкості. Це відображено в таблиці 2.1, де зазначено, що банк стабільно займає одну з лідируючих позицій серед найбільших фінансових установ країни, що свідчить про його надійність і здатність витримувати економічні коливання.

Таблиця 2.1 – Рейтинг фінансової стійкості банків за даними Міністерства фінансів України на 2 квартал 2024 року

№	Банк	Загальний рейтинг	Стресостійкість	Лояльність вкладників	Оцінка аналітиків	Місце в ренкінгу по депозитах фізосіб
1	Укрсиббанк	4.42	4.19	4.6	4.63	7
2	Креді Агріколь Банк	4.35	4.42	4.1	4.63	11
3	Райффайзен Банк	4.27	4.1	4.5	4.26	4
4	Кредобанк	4.17	4.11	4.2	4.26	12
5	ОТП Банк	4.12	4.39	3.7	4.26	10
6	Приватбанк	4.05	3.45	4.5	4.63	1
7	ПУМБ	3.76	3.28	4.4	3.74	5
8	Прокредит Банк	3.73	3.8	3.5	3.96	15
9	Ощадбанк	3.71	3.13	4.1	4.33	2
10	Універсал Банк	3.71	2.86	4.6	4.04	3

Джерело: складено автором за [22].

Згідно з таблицею, Приватбанк займає 6 місце серед банків за рейтингом фінансової стійкості, хоча його оцінка за стресостійкість низька (3.45). Це пояснюється високою залежністю від вкладів фізичних осіб (68.51%), що ставить банк під ризик у разі несприятливих економічних умов. Водночас, його лояльність вкладників дуже висока (4.5), що показує стабільний інтерес клієнтів до його депозитних продуктів. Він також має велику частку на ринку роздрібних депозитів (36.48%), що підтверджується значним абсолютним зростанням роздрібного портфеля (25119.55 млн грн). Зважаючи на цю інформацію, знижена стресостійкість не дозволила банку потрапити в топ-5, незважаючи на високі показники в інших категоріях, таких як лояльність вкладників та оцінка аналітиків (4.63).

Проаналізуємо фінансові результати діяльності організації за останні три роки, використовуючи дані з рис. 2.2, які відображають показники роботи банку в період з 2021 по 2023 рік.

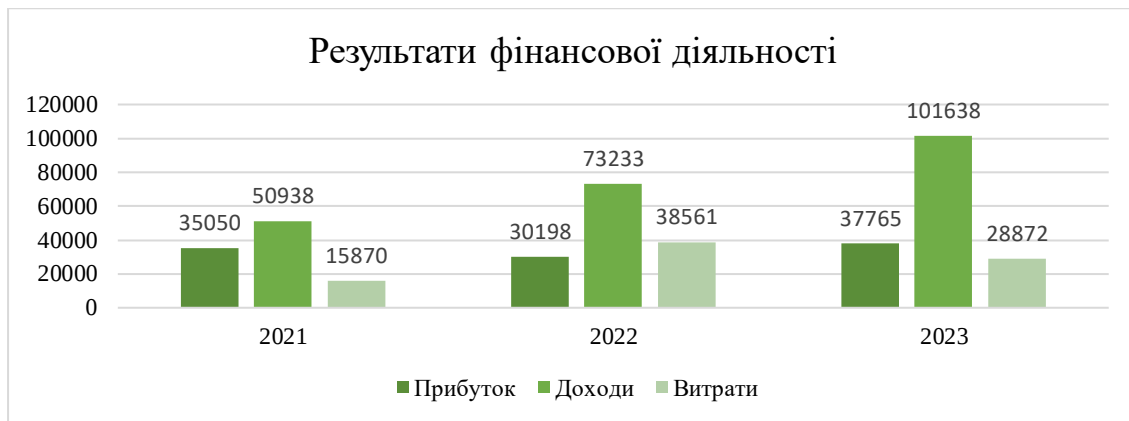


Рисунок 2.2 – Аналіз фінансової діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 р.р., млн. грн.

Джерело: складено автором за [14].

Фінансові результати АТ КБ «ПриватБанку» за 2021-2023 роки показують зростання прибутку, який у 2023 році склав 37,765 млн грн, що на 7,8% більше порівняно з 2021 роком (35,050 млн грн). У 2022 році прибуток зменшився на 14% до 30,198 млн грн через суттєве збільшення витрат на 104% (з 15,870 млн грн у 2021 році до 38,561 млн грн у 2022 році). Доходи банку зросли на 99,5% з 50,938 млн грн у 2021 році до 101,638 млн грн у 2023 році. Завдяки зниженню витрат у 2023 році на 25,2% (з 38,561 млн грн у 2022 році до 28,872 млн грн у 2023 році), банк зміг покращити свої фінансові результати.

Досягнення позитивного фінансового результату сприяло зростанню рентабельності власного капіталу до 16,2 %, що відповідає рівню, який банк мав до початку війни (табл. 2.2). Це свідчить про стабільність і адаптивність фінансової політики банку, яка дозволила зберегти ефективність діяльності навіть у складних економічних умовах.

Таблиця 2.2 – Оцінка рентабельності активів та капіталу АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 р.р.

Показник	Рік			Відхилення 2023 р. до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Рентабельність власного капіталу	16,069	14,645	16,298	0,229
Рентабельність активів	6,102	4,574	4,674	-1,427

Джерело: складено автором за [14].

Таким чином, на кожен гривню власних коштів, інвестованих у банківську діяльність, припадає 16,3 грн прибутку. Однак ефективність використання активів банку значно знизилася: якщо в 2021 році на кожен гривню, вкладену в активи, було отримано 6,1 грн чистого прибутку, то в 2023 році цей показник зменшився до 4,68 грн. Це свідчить про зниження прибутковості активів при їх зростанні.

Такий тренд ускладнює ефективну реалізацію та прогнозування активних операцій в середньо- та довгостроковій перспективі. Проте за підсумками 2023 року банк досяг рекордного рівня прибутку — 37,765 млн грн, що стало можливим завдяки зростанню комісійних доходів, процентних доходів від операцій з цінними паперами та зниженню процентних витрат. Це вказує на зниження попиту на депозитні продукти серед клієнтів банку.

АТ КБ «ПриватБанк» займає провідні позиції в Україні та є одним з найбільших фінансових установ країни. Банк обслуговує значну частину населення та продовжує свою діяльність навіть під час війни, підтримуючи економіку України через сплату податків.

Банк також впроваджує різноманітні державні ініціативи, зокрема в рамках програм «ЄВіднова», «ЄОздоровлення», «ЄПідтримка», співпрацює з міжнародними організаціями для підтримки українського бізнесу та постійно вдосконалює свої канали обслуговування [32].

2.2. Оцінка структури та діяльності персоналу організації

Ефективність роботи персоналу у фінансово-кредитному підприємстві починається з оцінки забезпеченості організації працівниками: їх кількості, структури, кваліфікації та освітнього рівня, а також руху робочої сили. Метою такого аналізу є виявлення можливостей для більш раціонального використання працівників, поліпшення їх розподілу по підрозділах, оптимізації навантаження та забезпечення відповідності їх професійної підготовки виконуваним завданням.

Оцінку структури персоналу необхідно проводити регулярно, щоб забезпечити своєчасне прийняття рішень керівництвом та персоналом для досягнення управлінських і виробничих цілей.

Одним із наступних етапів є оцінка складу ресурсів у розрізі конкретних категорій (груп) персоналу, що дозволяє виявити потребу в додатковому навчанні, розвитку або зміні мотиваційних підходів. Цей етап є важливим для коригування стратегії управління персоналом, забезпечення ефективного використання людських ресурсів і вдосконалення процесів організації.

Завдяки такій оцінці можна виявити слабкі місця в кваліфікації працівників, визначити необхідність у нових компетенціях і навичках, а також вчасно адаптувати мотиваційну систему, щоб вона відповідала потребам і вимогам конкретних категорій співробітників. Це дозволяє підвищити ефективність управління робочими ресурсами, покращити завантаження працівників, а також створити стимули для їх продуктивності та розвитку. Важливим аспектом є також забезпечення рівного доступу до можливостей для професійного росту, що позитивно впливає на загальну атмосферу в організації та сприяє залученості співробітників.

В таблиці 2.3 представлено аналіз чисельності та структури персоналу за період 2021-2023 роки, який допоможе більш детально оцінити поточний склад і динаміку змін у кадровому ресурсі.

Таблиця 2.3 – Чисельність та структура персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 р.р.

№	Показник	2021		2022		2023		Відхилення	
		чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%
1.	Середньооблікова чисельність працівників	20 934	100	19 217	100	17 162	100	-3 772	-
2.	За професійними групами								
2.1	Управлінський персонал	3 454	16.5	3 632	18.9	3 157	18.4	-297	1.9
	Керівники	2 072	9.9	2 344	12.2	2 110	12.3	38	2.4
	Спеціалісти	1 381	6.6	1 306	6.8	1 064	6.2	-317	-0.4
2.2	Робочий персонал	15 239	72.8	14 547	75.7	12 682	73.9	-2 557	1.1
2.3	Допоміжний персонал	1 611	7.7	1 037	5.4	1 321	7.7	-290	0
	Охорона та прибирання	1 151	5.5	518	2.7	789	4.6	-362	-0.9
	Технічний персонал	460	2.2	461	2.4	532	3.1	72	0.9
3.	Рівень кваліфікації								
	Висококваліфіковані	5 819	27.8	4 977	25.9	5 011	29.2	-808	1.4
	Кваліфіковані	9 294	44.4	9 051	47.1	7 928	46.2	-1 366	1.8
	Малокваліфіковані	1 172	5.6	903	4.7	257	1.5	-915	-4.1
4.	Досвід роботи								
	До 1 року	7 599	36.3	4 419	23	2 110	12.3	- 5489	-24.3
	Від 1 до 3 років	7 599	36.3	8 570	44.6	9 250	53.9	1651	17.6
	Від 3 до 5 років	3 914	18.7	4 150	21.6	4 221	24.6	307	5.9
	Більше 5 років	1 842	8.8	2 075	10.8	1 578	9.2	-264	0.4

Джерело: складено автором за [31].

Загальна чисельність працівників зменшилась на 3 772 особи, що свідчить про скорочення штату. Водночас, відбулося незначне збільшення частки управлінського персоналу на 1,9% і зниження частки робочого персоналу на 1,1%. Допоміжний персонал продемонстрував стабільність, з незначними змінами, що можуть бути пов'язані з оптимізацією або зміною підходів до обслуговування.

Щодо кваліфікації, відзначено зниження чисельності малокваліфікованих працівників на 4,1%, що може вказувати на прагнення банку підвищити рівень кваліфікації персоналу. Зменшення працівників з досвідом до 1 року (на 24,3%) та зростання частки працівників з досвідом від 1 до 3 років (на 17,6%) також вказує на оптимізацію кадрового складу та спрямованість на розвиток середньо-кваліфікованих кадрів.

Загалом, структура персоналу за цей період змінилася в напрямку більш висококваліфікованих працівників та стабільної частки допоміжного персоналу, хоча в цілому спостерігається зменшення чисельності співробітників.

Врахування вікових особливостей персоналу дає можливість краще враховувати потреби кожної групи, забезпечувати їх мотиваційні запити, а також формувати ефективні кадрові стратегії на довгострокову перспективу (детал. рис.2.3). Така структура сприяє гармонійному співіснуванню різних поколінь у колективі, що позитивно позначається на динаміці роботи, обміні досвідом та професійному розвитку.

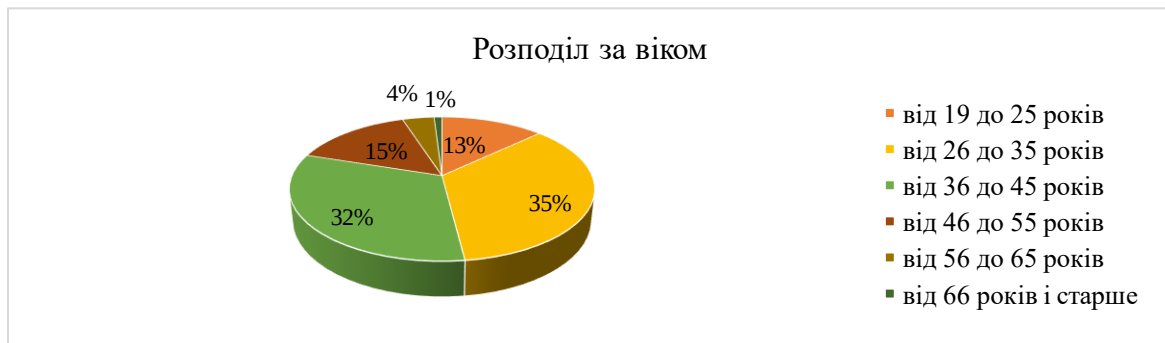


Рисунок 2.3 – Розподіл персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за віком

Джерело: складено автором за [14].

Розподіл персоналу за віком показує, що більшість співробітників молоді або середнього віку. Найбільша частка (35%) припадає на працівників 26-35 років, ще 32% — на групу 36-45 років, що свідчить про баланс молодості та досвіду. Наймолодші (19-25 років) складають 13% і приносять нові ідеї, а група старших за 55 років складає лише 5%, що вказує на молодий склад команди з перспективою на поступове оновлення.

Для ефективного управління персоналом важливо розуміти не тільки вікову, а й статеву структуру співробітників. Розподіл працівників за статтю дозволяє оцінити

рівність умов для чоловіків і жінок у банківській установі, а також визначити потенційні напрямки для покращення політики залучення та утримання кадрів.



Рисунок 2.4 – Структура персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за статтю за 2021-2023 р.р.

Джерело: складено автором за [14].

Аналіз даних, представлених на рис. 2.4, показує, що в 2022 році відбулися значні структурні зміни в складі персоналу за статтю. Спостерігається зниження кількості чоловіків серед працівників до 7 302 осіб (38,0%), що є зниженням на 14,9% порівняно з 2021 роком, що є результатом їх призову до Збройних сил України через повномасштабне вторгнення росії, кількість жінок знизилася до 11 914 осіб (62,0%), що також на 3,5% менше, ніж у попередньому році. Однак у 2023 році кількість жінок знову зросла до 12 185 осіб (59,5%), що є незначним збільшенням на 2,3% порівняно з 2022 роком, але чоловіки скоротились до 4 977 осіб (40,5%), що становить зниження на 31,9% відносно попереднього року. Зменшення чисельності чоловічої частини персоналу та зростання частки жінок на фоні мобілізації та військових дій свідчить про значний вплив зовнішніх факторів на структуру працівників банку.

За даними, наведеними на рис. 2.5, можна зробити висновок, що продуктивність праці співробітників у 2022 році знизилась, що частково зумовлено початком повномасштабного вторгнення росії в Україну. Це спричинило не лише міграцію

населення за кордон, а й окупацію територій Харківської, Запорізької та Херсонської областей, що негативно позначилося на роботі підприємств, зокрема банківських установ. Такий спад продуктивності праці прямо корелює з умовами, у яких функціонувала організація, та підкреслює важливість адаптації системи управління мотивацією персоналу до змін у зовнішньому середовищі, щоб зберегти ефективність роботи співробітників навіть в умовах криз.

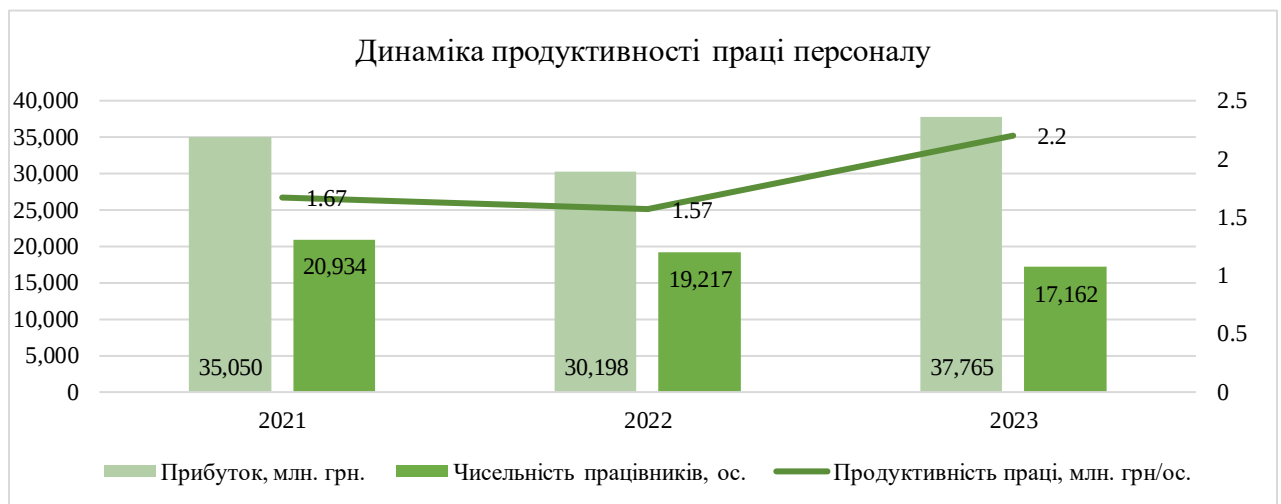


Рисунок 2.5 – Динаміка продуктивності праці персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 р.р.

Джерело: складено автором за [31].

У 2021 році прибуток банку становив 35 050 млн грн, при чисельності працівників 20 934 осіб, що дало продуктивність 1,67 млн грн на одного працівника. У 2022 році, через початок повномасштабного вторгнення росії в Україну, зменшення чисельності персоналу на 8,2%, а також зниження прибутку на 14%, продуктивність праці знизилася до 1,57 млн грн на одного працівника.

У 2023 році, незважаючи на збереження складної економічної ситуації, прибуток зріс на 25,2%, а чисельність персоналу зменшилася на 10,7%, що призвело до збільшення продуктивності праці до 2,2 млн грн на одного працівника — підвищення на 40,8% порівняно з 2022 роком. Цей показник свідчить про зростання

ефективності праці співробітників, незважаючи на зниження чисельності персоналу, що, ймовірно, було зумовлено мобілізацією та іншими факторами, такими як інфляція та економічні труднощі, пов'язані з війною.

З метою вивчення ключових професійних цінностей персоналу АТ КБ «ПриватБанк» було проведено опитування (табл.2.4), що дозволило виявити їхні основні мотиви й очікування від роботи. Опитування проводилося за допомогою Google Forms, і в ньому взяли участь 40 співробітників різних підрозділів (загальний діапазон учасників коливався від 25 до 45 осіб).

Таблиця 2.4 – Ключові цінності в роботі персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

№	Варіанти відповідей	% відповідей
1	Конкурентна заробітна плата	18.1
2	Дружній колектив	19
3	Зручне місцезнаходження	11
4	Можливості для саморозвитку	12.4
5	Робота з клієнтами	3.5
6	Комфортні умови праці (офіс)	4
7	Досягнення власних професійних цілей	10.7
8	Значущість співробітника	7.6
9	Стабільність компанії	6.9
10	Прозорість і відкритість	2.5
11	Почуття відповідальності	5.8
12	Гнучкий графік	7.2
13	Престижність роботодавця	1.4
14	Корпоративна культура та події	1.4

Джерело: складено автором за [27].

Отримані результати виявили, що найвищу цінність працівники надають роботі в дружньому колективі (19%), прагненню до конкурентної заробітної плати (18.1%), можливостям для саморозвитку (12.4%), зручному місцезнаходженню (11%) та досягненню власних професійних цілей (10.7%). Дані результати підкреслюють важливість соціальної атмосфери, мотивації через фінансове заохочення та розвитку професійних компетенцій.

2.3. Дослідження системи управління мотивацією персоналом

Відповідно до концепції розвитку фінансово-кредитної установи, основною функцією системи управління персоналом є ефективна взаємодія зі співробітниками та їх мотивація для досягнення високих результатів.

Система управління мотивацією в АТ КБ «ПриватБанк» спрямована на підвищення залученості та продуктивності співробітників, забезпечуючи комплексний підхід до стимулювання (детал. на рис.2.3).

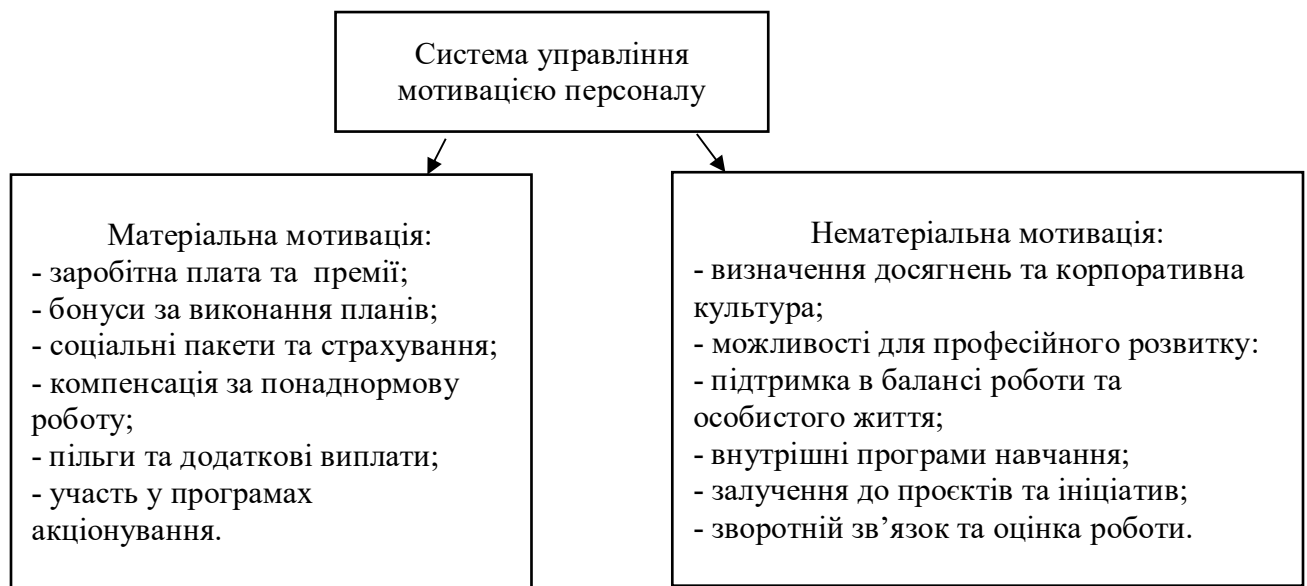


Рисунок 2.6 – Система управління мотивацією персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: складено автором за [32].

Вона охоплює як матеріальні, так і нематеріальні аспекти мотивації, створюючи умови для професійного розвитку, визнання досягнень та фінансових заохочень. Такий підхід сприяє формуванню сильної корпоративної культури та забезпечує підтримку балансу між роботою та особистим життям, що в цілому підвищує ефективність роботи колективу.

Ефективність трудової мотивації забезпечується через систему оплати праці, яка є важливим елементом управління комерційним банком. З огляду на велику кількість співробітників, досліджуване підприємство використовує комплексну систему оплати та стимулювання персоналу. Особливу увагу банк приділяє матеріальній мотивації, вважаючи, що задоволення основних потреб працівників тісно пов'язане з фінансовою винагородою.

Враховуючи, що матеріальне стимулювання є важливим інструментом мотивації, то на рис.2.7. можна побачити як змінювались суми річної оплати праці в залежності від внутрішніх і зовнішніх факторів, таких як економічна ситуація та інфляційні процеси.

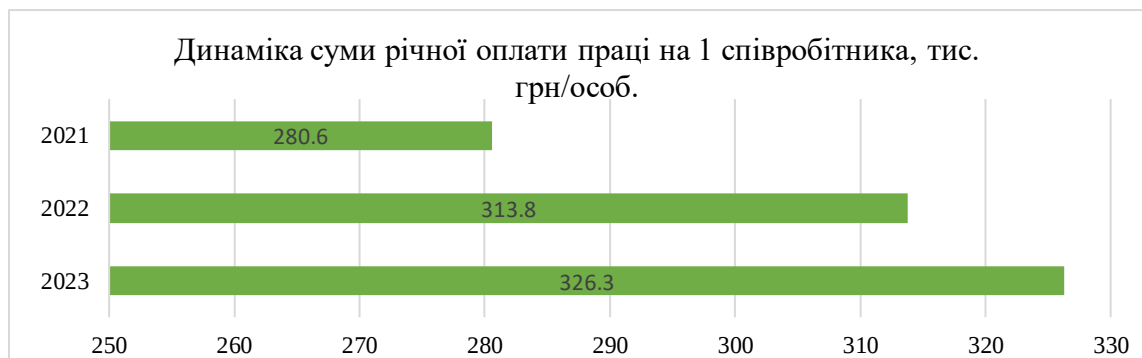


Рисунок 2.7 - Аналіз суми річної оплати праці одного співробітника АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 р.р., тис. грн/особ.

Джерело: складено автором за [14].

Таким чином, сума річної оплати праці одного співробітника продовжила зростати протягом 2021-2023 років, що свідчить про позитивну тенденцію підвищення заробітної плати. Це вказує на орієнтацію банку на підтримку та мотивацію своїх працівників, навіть незважаючи на виклики, пов'язані з економічною ситуацією та війною.

Матеріальне стимулювання в АТ КБ «ПриватБанку» включає постійну і змінну складові, а також соціальний пакет. До матеріальної мотивації персоналу відносяться

зарплати, що складаються з основної ставки та бонусів у співвідношенні 50:50. Розмір ставки є майже однаковим для всіх співробітників, тоді як бонусна частина варіюється залежно від рівня посади.

Виплата фіксованої заробітної плати здійснюється поетапно: двома авансами та остаточним розрахунком наприкінці місяця. Якщо у працівника є невідпрацьовані або непротабельовані робочі дні, оплата за них не проводиться, і сума зарплати зменшується пропорційно відпрацьованим дням. Такий підхід стимулює дисциплінованість та забезпечує справедливу оплату на основі фактично виконаних годин.

Бонусна частина зарплати співробітника в АТ КБ «ПриватБанк» складається з основних бонусів і бонусів за крос-продажі. Основний бонус — це винагорода за виконання певних транзакцій згідно з офіційними тарифами банку. Бонуси за крос-продажі виплачуються за продаж додаткових послуг, які не є основною сферою діяльності працівника [27].

Наприклад, касир отримує базову ставку плюс відсоток за кількість обслугованих клієнтів; оператор call-центру — ставку та відсоток за успішні дзвінки; співробітник відділу стягнення отримує відсоток від повернутої суми. Така система мотивує працівників до активної взаємодії з клієнтами й додаткових продажів.

А тепер розглянемо на прикладі, як формується заробітна плата працівників ПриватБанку. Вона складається з двох частин: постійної та змінної. Постійна частина забезпечує стабільність доходу, тоді як змінна залежить від індивідуальних результатів роботи та досягнення встановлених KPI.

Таблиця 2.5 – Розрахунок заробітної плати працівника АТ КБ «ПриватБанку» з урахуванням змінної частини

Параметри	Значення
Постійна частина зарплати	59,52 грн/година
Робочий день	8 годин, 5 днів на тиждень
Місячна постійна зарплата	$59,52 \cdot 8 \cdot 21 = 10\,000$ грн
Тариф за транзакцію	0,08 грн

Продовження табл.2.5

Рейтингова зона	Коефіцієнт рейтингу	Кількість транзакцій	Бонусна частина	Загальна місячна зарплата
Зелена	16	12 100	15 488 грн	25 488 грн
Салатова	14	12 100	13 552 грн	23 552 грн
Біла	10	12 100	9 680 грн	19 680 грн
Помаранчева	3.5	12 100	3 388 грн	13 388 грн
Червона	1	12 100	968 грн	10 968 грн

Джерело: складено автором за [27].

Постійна частина розраховується на основі погодинної ставки, яка становить 59,52 грн за годину при 8-годинному робочому дні, 5 днів на тиждень. Змінна частина, або бонус, залежить від кількості оброблених транзакцій, тарифу та рейтингового коефіцієнта. Рейтингова система поділяється на зони, кожна з яких має свій коефіцієнт (від 1 у червоній зоні до 16 у зеленій). Наприклад, якщо працівник обробив 12 100 транзакцій при тарифі 0,08 грн і досягнув зеленої зони з коефіцієнтом 16, його змінна частина складе 15 488 грн.

Співробітники АТ КБ «ПриватБанк» можуть переглядати звіт про нарахування бонусів через систему «Путівник ПриватБанку», ввівши свій особистий логін і пароль. Важливо зазначити, що премії виплачуються тільки за умови, якщо працівник справді вплинув на ключові показники, які сприяють досягненню цілей банку. Такий підхід до мотивації підвищує продуктивність праці та якість обслуговування, що позитивно відображається на загальній ефективності роботи банку.

Щоб утримати нових співробітників і зменшити їхню плинність у перший місяць роботи, банк пропонує адаптаційну надбавку в розмірі 50% від окладу, що допомагає новачкам досягти середнього рівня доходу для цієї професії. Додатково виплачуються надбавки за виконання обов'язків тимчасово відсутніх колег, за понаднормову роботу та роботу у святкові дні, поєднання посад, наставництво і виконання завдань з підвищеною відповідальністю.

Попри значну ефективність поточної системи оплати праці в АТ КБ «ПриватБанк», існують певні недоліки. Серед них — низька ставка заробітної плати

(10000 грн) та обмежені бонуси, що не завжди стимулюють високий рівень продуктивності.

Таблиця 2. 6 – Витрати на соціальні потреби персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за 2021 – 2023 р.р.

Показники	2021	2022	2023
Витрати на соціальні потреби, тис. грн.	10 418	11 274	12 199
в тому числі на:			
- оздоровлення працівників та членів їх сімей	7 814	8 681	10 003
- медичне обслуговування	938	1 015	1 098
- організація святкових заходів	625	676	610
Інші витрати	1 042	902	488

Джерело: складено автором за [14].

Протягом 2021-2023 років витрати на соціальні потреби персоналу зросли на 17%, зокрема витрати на оздоровлення працівників та їх сімей збільшилися на 28%, а витрати на медичне обслуговування — на 17%. Видатки на святкові заходи залишилися майже на тому ж рівні, знизившись лише на 2%, тоді як інші витрати зменшилися на 53%.

Іншою проблемою є відсутність індивідуалізації соціального пакета: він є єдиним для всіх співробітників, що знижує його мотиваційну роль. Таким чином, деякі елементи соціального пакета можуть не мати значущості для конкретного працівника, що зменшує їх ефективність як засобу мотивації.

Нематеріальна мотивація у АТ КБ «ПриватБанк» охоплює створення позитивного мотиваційного клімату, комфортні умови роботи, а також нематеріальні стимули, які мають на меті підвищення лояльності співробітників і зміцнення корпоративного духу. Серед таких стимулів – присвоєння звань «Кращий співробітник», адресні запрошення на корпоративні заходи, публічні подяки, пам'ятні подарунки, внесення записів про досягнення у персональну справу, вручення

почесних грамот і дипломів, проведення конкурсів і спартакіад, привітання з Днем народження та гнучкий робочий графік.

Також в опитуванні було проведено оцінку впливу нематеріальних стимулів на мотивацію працівників. Метою було виявити, які саме нематеріальні фактори, такі як визнання, можливості для розвитку та робоча атмосфера, найбільше впливають на рівень задоволеності та продуктивність співробітників. У табл. 2.7. відображено результати цього аналізу у відсотках, що дозволяє отримати чітке уявлення про сприйняття таких стимулів серед працівників.

Таблиця 2. 7 - Оцінка відповідей у відсотках щодо впливу нематеріальних стимулів

Запитання	Відповіді	
	Так	Ні
1. Чи знайомі ви з видами моральних заохочень, які використовуються у вашій організації?	60	40
2. Чи вважаєте ви, що потрібно мати різні форми морального заохочення?	91	9
3. Які саме види моральних заохочень, на вашу думку, є необхідними?		
усна подяка	13	77
почесне звання	18	72
грамоти	12	78
подарунки	59	41

Джерело: складено автором за [27].

Згідно з результатами опитування, 60% респондентів знайомі з видами моральних заохочень, в той час як 40% — ні. 91% вважають, що необхідно мати різні форми морального заохочення. Найбільшу підтримку отримали подарунки (59%), тоді як усна подяка (13%), почесне звання (18%) та грамоти (12%) не користуються великою популярністю серед співробітників. Це свідчить про потребу в оновленні підходів до мотивації, зокрема, більше уваги варто приділяти матеріальним та практичним формам стимулювання.

Дії керівника також відіграють важливу роль у підвищенні мотивації. Керівництво регулярно залучає колектив до обговорення важливих виробничих питань, приймаючи колективні рішення, а також своєчасно інформує співробітників з актуальних питань. Керівник звертається до підлеглих у формі прохань та побажань, надаючи поради і заохочення за якісну роботу, а також підтримує сприятливий психологічний клімат, відстоює інтереси команди. Такий демократичний стиль управління поєднується з високим рівнем контролю, що сприяє ефективній роботі та мотивації персоналу.

Для підвищення кваліфікації та професійного розвитку співробітників IT-відділ ПриватБанку створив навчальну платформу «Iknow». Це сучасний онлайн-ресурс, що містить понад 1000 курсів із різних сфер, таких як бізнес, менеджмент, маркетинг, фінанси та технології. Співробітники можуть обирати курси самостійно, виходячи з професійних цілей, або за рекомендацією HR-менеджерів чи керівників структурних підрозділів.

Оскільки матеріали платформи розроблені з урахуванням специфіки банківської діяльності, вони забезпечують працівникам актуальні знання та сприяють їх професійному зростанню. Такий підхід дозволяє не лише посилити індивідуальну мотивацію кожного співробітника, а й створює системний підхід до управління мотивацією персоналу, сприяючи розвитку корпоративної культури та підвищенню ефективності.

Проект «Онлайн-Навчання» на платформі «Iknow» в ПриватБанку створений для надання базових знань та практичних навичок у різних напрямках банківської діяльності. Це онлайн-курс, який надає базові знання та практичні навички в різних напрямках банківської діяльності, підтримуючи стратегію «всі співробітники є продавцями» [16]. Курс є обов'язковим для нових працівників, а ті, хто не має сертифіката про його завершення, проходять додаткові навчальні модулі. Основна мета проєкту — забезпечити легкий доступ до необхідних знань для підвищення ефективності та продуктивності співробітників.

Курс «Онлайн-Навчання» включає 10 модулів з теоретичним матеріалом і тестами до кожного, незалежно від обраного рівня або напрямку. Програма також містить практичні завдання, які передбачають обов'язкове виконання навчальних транзакцій з особистого рахунку кандидата. Кожне завдання має встановлені нормативи оцінювання, які зображені на рис. 2.8.

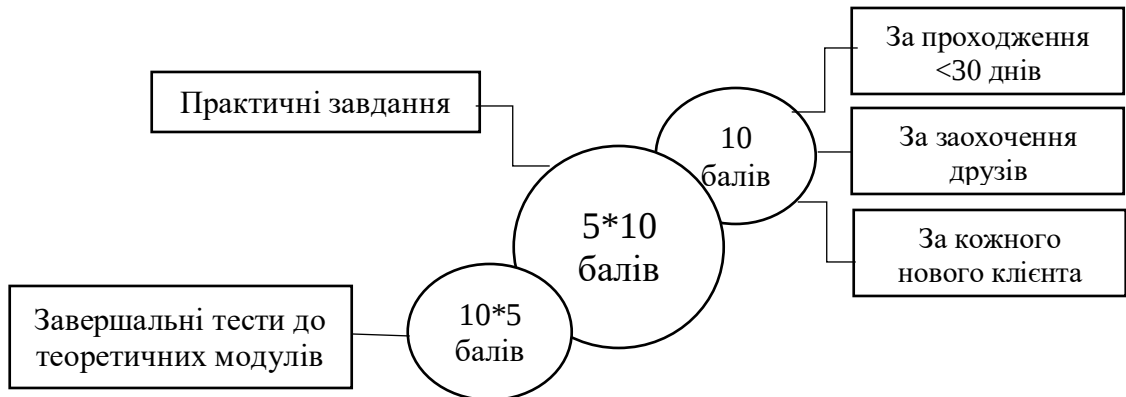


Рисунок 2.8 – Компоненти оцінювання курсу «Онлайн-Навчання» в АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: складено автором за [16].

Для оцінки ефективності електронного навчання в організації важливо аналізувати різні показники, враховуючи специфіку діяльності, зокрема, коефіцієнт завершення курсу, рівень початкових знань, середній час проходження, рентабельність інвестицій у навчання та якість навчального контенту.

За практичні завдання передбачено 5 балів за кожне (максимум 50 балів), за завершальні тести до теоретичних модулів – 10 балів за кожен (максимум 50 балів). Додаткові 10 балів нараховуються за проходження курсу менш ніж за 30 днів, а також заохоченням є нарахування балів за залучення нових клієнтів.

АТ КБ «ПриватБанк» переважно залучає внутрішні ресурси для заповнення вакансій на керівні посади. Зокрема, більше ніж чверть таких вакансій заповнюється за рахунок резерву, сформованого на основі результатів курсу «Онлайн-Навчання».

Такий підхід сприяє розвитку корпоративної культури, підвищенню рівня кваліфікації співробітників і зменшенню витрат на зовнішній рекрутинг, що позитивно впливає на мотивацію персоналу.

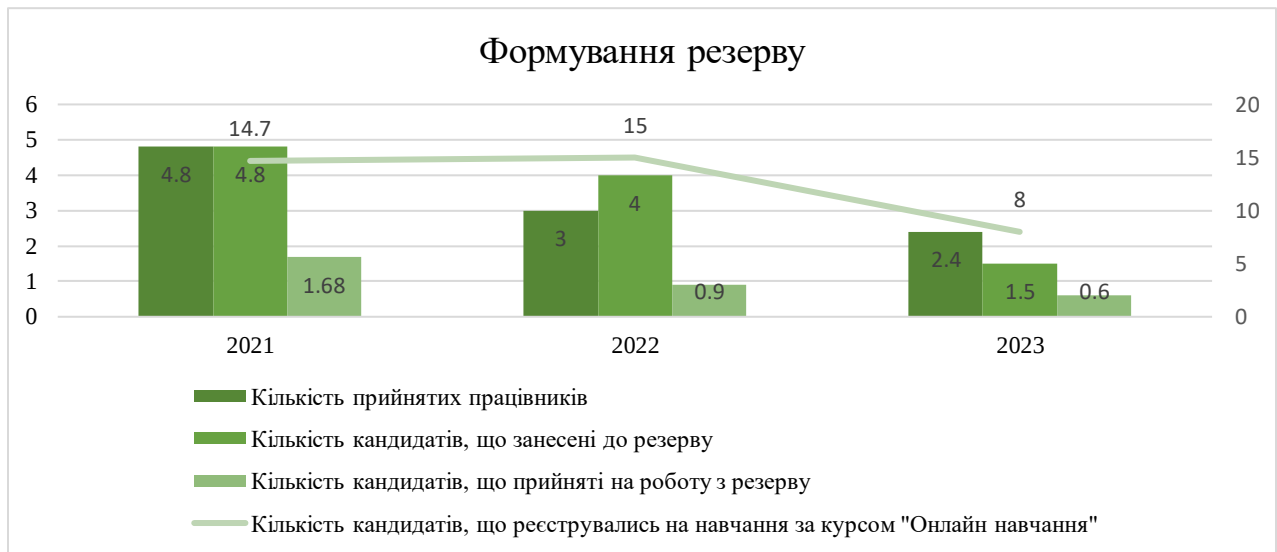


Рисунок 2.9 – Формування кадрового резерву з випускників 2021-2023 р.р., тис. осіб

Джерело: складено автором за [16].

З 2021 по 2023 рік спостерігається зниження кількості прийнятих працівників, кандидатів у резерв та тих, хто проходить онлайн-навчання. Це може бути пов'язано з економічною нестабільністю через війну. У 2023 році значно зменшилась кількість працівників, прийнятих з резерву, що свідчить про обережніший підхід до найму. Зменшення реєстрацій на курси також вказує на скорочення інвестицій у розвиток персоналу в умовах невизначеності.

Також, аналіз діючої нематеріальної мотивації персоналу виявив кілька недоліків. Одним із основних є те, що керівництво банку не враховує різноманітність цілей і побажань співробітників, що потребує індивідуального підходу до кожного. Загальні програми мотивації не можуть ефективно охопити всю команду, тому для

підвищення мотивації необхідно створити персоналізовані можливості для розвитку та кар'єрного зростання.

Крім того, особливу увагу в АТ КБ «ПриватБанк» слід приділити соціально-психологічним аспектам. Наприклад, тривала монотонна робота за комп'ютером спричиняє психологічний і фізичний дискомфорт серед співробітників, що негативно впливає на їхню продуктивність і загальний стан.

Ще одним важливим елементом корпоративної етики є місія, яка полягає бути надійним партнером як для фізичних осіб, так і для бізнесу, а також підтримувати розвиток економіки держави в цілому. ПриватБанк дотримується всіх стандартів корпоративної етики та принципів. Однак, незважаючи на це, співробітники банку загалом виявляють незадоволеність корпоративною культурою.

Під час аналізу управління персоналом у ПриватБанку були виявлені наступні недоліки в управлінні персоналом (табл. 2.8). В результаті цього виникає потреба в модернізації кадрової стратегії, вдосконаленні системи навчання та розвитку, а також у впровадженні більш гнучких і інноваційних підходів до мотивації.

Таблиця 2.8 – Проблеми в управлінні персоналом в АТ КБ «ПриватБанк»

Проблема	Складові проблеми	Рішення
Збільшення плинності кадрів	- Недостатня ефективність адаптації нових працівників - Високий рівень стресу та вигорання	Покращення процесу адаптації, включаючи менторство та підтримку для нових співробітників, знижуючи стресові фактори на робочому місці.
Неоптимальне використання матеріальних стимулів	- Орієнтація на фінансові винагороди без урахування індивідуальних потреб - Низька мотивація через відсутність різноманітних стимулів	Перегляд системи мотивації для впровадження більш гнучких підходів, з акцентом на нематеріальні стимули (визнання, розвиток).
Відсутність чіткої стратегії кар'єрного розвитку	- Недостатня увага до кар'єрного зростання співробітників - Неясність у процесах просування по службі	Розробка чіткої стратегії розвитку кар'єри, створення прозорих шляхів професійного зростання для працівників.
Низька мотивація до інновацій	- Відсутність стимулів для впровадження нових ідей - Страх змін серед працівників	Впровадження програм заохочення інновацій та вдосконалення процесів, підтримка новаторських ініціатив серед співробітників.

Продовження табл.2.8

Стрес і вигорання на робочому місці	- Завеликі навантаження - Відсутність підтримки психічного здоров'я працівників	Впровадження програм підтримки психічного здоров'я, включаючи консультації та тренінги для зниження стресу.
-------------------------------------	--	---

Джерело: складено автором за [35].

Завдяки цим заходам є можливість значно покращити атмосферу в колективі, знизити рівень стресу і вигорання, що сприятиме підвищенню загальної мотивації і ефективності роботи персоналу.

Таким чином, можна сказати, що для досягнення стратегічних цілей ПриватБанку та підвищення його загальної ефективності необхідно забезпечити правильне використання не тільки фінансових та фізичних ресурсів, а й людських. У сучасному конкурентному середовищі для досягнення лідерства на ринку ключовим чинником є мотивовані, кваліфіковані та віддані своїй справі працівники.

Ефективна система мотивації повинна включати оптимальне поєднання матеріальних та нематеріальних винагород, що забезпечує баланс між фінансовим стимулюванням та психологічним задоволенням працівників. Важливою умовою є прозорість та справедливість в оплаті праці, що сприяє довірі до керівництва та організації в цілому.

Крім того, велике значення має задоволення потреб співробітників у визнанні, можливостях для розвитку, а також відчуття приналежності та залученості до процесів, що відбуваються в організації. Такий підхід дозволяє не лише утримувати талановитих фахівців, але й стимулювати їх досягати високих результатів у своїй роботі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1 Зарубіжний досвід побудови системи управління мотивації персоналу

Проблема мотивації персоналу активно досліджується і вивчається, проте за останні 15-20 років більшість українських підприємств приділяли недостатньо уваги створенню ефективних систем мотивації для своїх співробітників. Водночас у Японії, США та більшості країн Західної Європи мотиваційні системи управління персоналом набули значної важливості та можуть бути успішно адаптовані для використання на українських підприємствах [19].

На нашу думку, іноземний досвід має слугувати не лише базою для створення власних дієвих систем мотивації персоналу, але й стати важливим орієнтиром у динаміці розвитку та зразком для наслідування.

На сучасному етапі виділяють три основні моделі мотивації персоналу: японську, американську та західноєвропейську, до якої доцільно включити французьку, німецьку, англійську та шведську моделі мотивації праці.

Японська модель характеризується тим, що зростання продуктивності праці випереджає зростання рівня життя персоналу, включаючи заробітну плату. Для стимулювання підприємницької активності держава не здійснює жорсткий контроль за майновим розшаруванням суспільства. Така модель мотивації праці може функціонувати лише за умови високого розвитку всіх членів суспільства, коли інтереси нації переважають над інтересами окремих індивідів.

Японська система заохочення є досить гнучкою і формується під впливом шести факторів: вік, стаж, освіта, посада, професія, обов'язки, умови праці, результати діяльності, пільги на житло, сім'ю та транспорт, а також регіональні пільги. Ця модель базується на принципі пожиттєвого найму, який передбачає навчання, ротацію і

перекваліфікацію кадрів. Це створює єдиний мотиваційний механізм, що забезпечує підприємству висококваліфікованих, відданих і вмотивованих працівників.

Основною метою є створення комфортних умов для професійного розвитку, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Далі наведена табл. 3.1., яка висвітлює ключові аспекти цієї системи мотивації, включаючи особливості ротації кадрів, фактори, що впливають на мотивацію, механізми зростання заробітної плати, та принципи нематеріального заохочення.

Таблиця 3.1 – Ключові аспекти японської системи мотивації персоналу

Аспект мотивації	Опис
Ротація кадрів	Зміна сфери діяльності працівників, що знижує напруженість і втому; сприяє освоєнню нових професій і робочих місць, розширюючи професійні знання.
Фактори, що впливають на мотивацію	1. Стаж роботи на підприємстві 2. Результати діяльності та досягнення завдань 3. Життєві пікові ситуації (прийом на роботу, одруження, народження дитини тощо)
Зростання заробітної плати	Після кожної життєвої пікової ситуації працівнику збільшується заробітна плата на певний відсоток.
Нематеріальне стимулювання	Через участь у виробничих гуртках ("За роботу без браку", "За підвищення продуктивності праці", "Контроль за якістю продукції") для налагодження клімату в колективі.
Стиль управління	Базується на переконанні працівників, а не на примусі; керівник сприяє гармонійним відносинам і взаємодії співробітників, надаючи підтримку, а не керуючи процесом особисто.

Джерело: складено автором за [1, с.232].

Загалом японська система мотивації персоналу орієнтована на довгострокову підтримку та розвиток працівників. Завдяки поєднанню матеріальних і нематеріальних стимулів, а також акценту на гармонійних відносинах у колективі, ця модель забезпечує високу лояльність персоналу та сприяє підвищенню продуктивності. Такий підхід може слугувати прикладом для побудови ефективних систем мотивації в інших країнах, включаючи Україну.

Американська модель мотивації праці ґрунтується на стимулюванні підприємницької активності та винагороді найбільш ініціативних членів суспільства.

Ця модель орієнтована на досягнення індивідуального успіху та забезпечення високого рівня економічного добробуту населення [5, с.62]. Основою системи мотивації персоналу в США є оплата праці, переважно у вигляді різних варіацій погодинної оплати, доповненої різноманітними формами преміювання.

Таблиця 3.2 – Ключові аспекти систем оплати та стимулювання праці в США

Аспект	Опис
Комбінована система оплати	Поєднання погодинної та відрядної систем. Денний заробіток розраховується як добуток годинної ставки на кількість відпрацьованих годин. Премії не передбачені.
Система «Pay for Performance»	Винагороди за виконання поставлених завдань. Залежить від індивідуальних і групових результатів, що підвищує продуктивність на 5–49% і дохід працівників на 3–29%.
Показники для преміювання	Премії виплачуються за досягнення економічних показників, оцінку працівника, якість роботи, лояльність, знання та навички. Наприклад, в UnitedAirlinesInc премії менеджерам залежать від задоволеності рядових працівників.
Перегляд оплати праці	Оплата праці переглядається кожні три місяці в перший рік роботи, а потім кожні шість місяців або рік.
Система «Скенлон»	Колективна система стимулювання, яка визначає частку заробітної плати в загальній вартості продукції. При економії коштів створюється преміальний фонд для розподілу.

Джерело: складено автором за [7].

Окрім матеріальних заохочень, значна увага приділяється періодичній оцінці працівників, що дозволяє гнучко коригувати оплату залежно від досягнень та кваліфікації. Такий комплексний підхід до мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, поліпшенню робочого клімату та зростанню лояльності персоналу.

Французька модель мотивації праці вирізняється широким застосуванням економічних інструментів, що включають стимулювання конкуренції, стратегічне планування та гнучку систему оподаткування. Її особливістю є інтеграція стратегічного планування в ринковий механізм.

У цій моделі конкуренція виступає основою ринкових відносин, що впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах та зниження виробничих витрат [8, с.180].

У політиці оплати праці спостерігаються дві основні тенденції: індексація заробітної плати відповідно до вартості життя та індивідуалізація оплати. На великих підприємствах під час визначення заробітної плати враховується індекс споживчих цін, що узгоджується з профспілками в колективних договорах.

У Франції принцип індивідуалізації оплати праці реалізується шляхом оцінки якості виконаної роботи, рівня професійної кваліфікації, мобільності працівника та кількості внесених раціоналізаторських пропозицій. Для реалізації принципу індивідуалізації оплати праці використовуються три основні підходи:

1. У межах колективної угоди для кожної посади визначають мінімальну зарплату, оцінюючи внесок працівника за якістю, обсягом роботи та участю в житті підприємства.
2. Заробітна плата складається з постійної частини (за посадою) та змінної, що відображає ефективність праці. За якісну роботу та сумлінність надаються додаткові премії; працівники беруть участь в обговоренні питань оплати на професійних комісіях.
3. Використовуються такі форми, як продаж акцій працівникам, участь у прибутках та премії.

Французька модель оцінки праці привертає увагу завдяки своїй багатofакторній структурі та використаним критеріям. Зміст цієї методики можна описати наступним чином: на підприємствах Франції ефективність праці співробітників оцінюється за шістьма основними показниками, такими як: продуктивність праці, професійні знання, ініціативність, якість роботи, дотримання техніки безпеки та етика виробництва, із загальною оцінкою від 0 до 120 балів. При цьому персонал поділяється на п'ять категорій.

Таблиця 3.3 – Класифікація працівників за оцінкою ефективності в французькій моделі

Категорія працівників	Діапазон балів	Відсоток працівників
Перша	100-120	5-10%
Друга	76-99	30-40%
Третя	51-75	35-45%
Четверта	26-50	10-15%
П'ята	0-25	5-10%

Джерело: складено автором за [17].

Перевагою французької моделі мотивації праці є значний стимулюючий вплив на якість і ефективність роботи, що сприяє саморегулюванню фонду оплати праці. У разі виникнення тимчасових фінансових труднощів фонд оплати автоматично зменшується, що дозволяє підприємству безболісно реагувати на зміни ринкової ситуації. Крім того, модель забезпечує працівників інформацією про економічний стан компанії.

Німецька модель мотивації праці фокусується на людині як вільній особистості, яка усвідомлює свою відповідальність перед суспільством і враховує свої інтереси. Визначення свого місця в системі виробництва та споживання, а також розуміння інтересів суспільства є ознакою економічної свободи.

Більшість підприємств Німеччини традиційно пропонують великі соціальні програми для своїх працівників, які доповнюють державну систему соціального забезпечення. Соціальне страхування охоплює такі напрямки: пенсійне страхування (за віком, інвалідністю, у разі смерті працівника) — 19,3 %, медичне страхування — 13,6–14,0 %, страхування на випадок безробіття — 6,5 %, страхування на випадок догляду за хворими — 1,7 %, а також страхування від нещасних випадків — близько 1% [20; с.24]. При цьому внески на пенсійне страхування оплачуються роботодавцем і працівником на рівних засадах.

Порівнюючи американську, західноєвропейську та японську моделі мотивації з чинним законодавством України, можна зазначити, що система мотивації праці в

Україні найбільш схожа на американську модель. Основою Кодексу законів про працю України є заробітна плата, яка має свою власну структуру [10]:

- основна заробітна плата — це винагорода за виконану роботу відповідно до норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона визначається тарифними ставками (окладами) для робітників та посадовими окладами для службовців;

- додаткова заробітна плата — це винагорода за роботу понад норми, за досягнення та винахідливість, а також за особливі умови праці. Включає доплати, надбавки, компенсаційні виплати, премії за виконання виробничих завдань;

- інші виплати — це заохочення та компенсації, такі як премії за підсумками роботи року, спеціальні премії та виплати, що не передбачені законодавством або перевищують встановлені норми.

Особливістю національної мотивації є чітко визначена основна заробітна плата в грошовому вираженні, з встановленням мінімальної заробітної плати на загальнодержавному рівні. Однак, існує невизначеність щодо додаткової заробітної плати, заохочувальних і компенсаційних виплат. Додаткова заробітна плата включає більше 20 видів надбавок, доплат, премій та інших виплат, але жодна з них не має чітких критеріїв оплати, вартості чи формул для розрахунку [28].

Повне запозичення іноземних моделей мотивації персоналу для України є неможливим, оскільки їх впровадження залежить не лише від бажання керівництва, але й від фінансових можливостей підприємства, менталітету, економічної ситуації в країні.

Проте, доцільно запозичити окремі елементи цих моделей, враховуючи потребу в Україні у розробці власної системи мотивації, яка б відображала особливості національної економіки, соціальні досягнення українського суспільства та поточну політичну ситуацію.

3.2. Напрями оптимізації складових системи управління мотивації співробітників АТ КБ «ПриватБанк»

Проаналізувавши зарубіжний досвід мотивації персоналу, ми вирішили розробити пропозиції щодо впровадження сучасних методів мотивації для підвищення ефективності роботи персоналу АТ КБ «ПриватБанк».

Важливо зазначити, що специфіка банківської діяльності полягає в поєднанні інтелектуальних завдань (наприклад, у відділах аналізу та планування, ризик-менеджменту, автоматизації та розробки банківських технологій, бухгалтерії, а також в аналізі складних банківських продуктів і послуг) із чіткою виробничою діяльністю (робота операційних фахівців, служб обслуговування та сервісу).

Основними факторами, що впливають на мотивацію банківського персоналу, є необхідність постійного підвищення кваліфікації, висока відповідальність за операції та прийняті рішення, стресові умови праці, робота з великими сумами, нерівномірне навантаження протягом дня та року, а також необхідність збереження комерційної таємниці. Створимо спрощену модель мотивації персоналу, ґрунтуючись на загальних характеристиках і специфіці процесу мотивації.

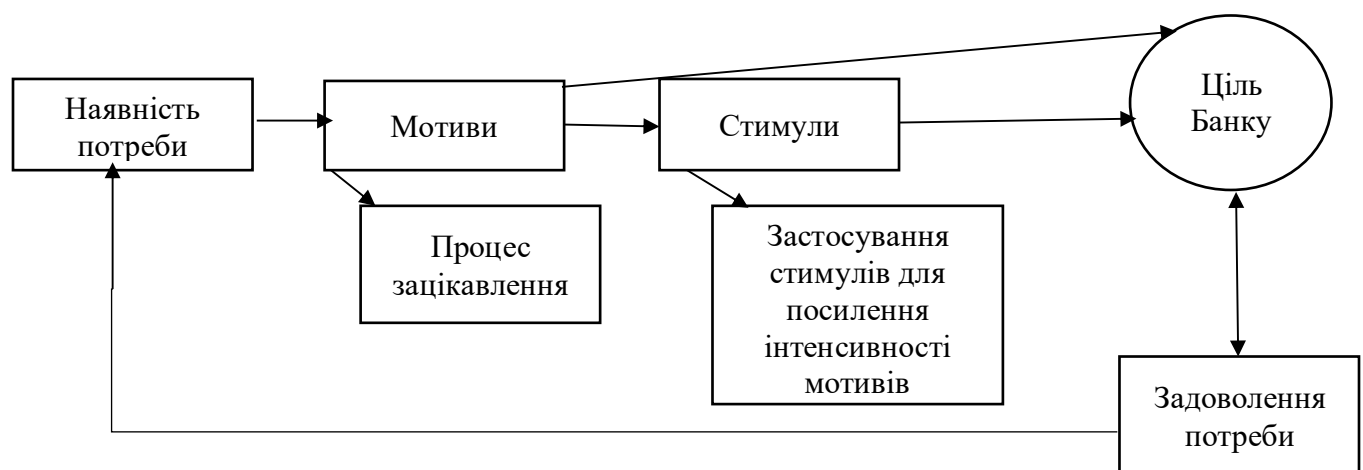


Рисунок 3.1 – Модель мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: складено автором за [30].

Таким чином, можемо сказати, що для ефективної мотивації банківських працівників слід застосовувати комбінований механізм, що включає: базову та змінну (бонуси) оплату праці залежно від ефективності роботи; заохочення за досягнення та перевиконання встановлених норм (як дисциплінарних, так і професійних); гнучкий графік роботи; використання сучасних методів оцінки якості виконаної роботи; створення комфортних умов праці; можливості для кар'єрного зростання та професійного визнання; безкоштовне підвищення кваліфікації та постійний розвиток; ефективна адаптація нових працівників; наявність зворотного зв'язку для оцінки результатів; позитивне ставлення керівництва до підлеглих; а також підтримка ініціативності та креативних рішень.

На фінальному етапі працівник задовольняє свої потреби через досягнення цілей банку, що стимулює виникнення нових потреб і бажання до подальшого розвитку.

З урахуванням цих аспектів, для АТ КБ «ПриватБанк» було розроблено алгоритм мотивації персоналу, який враховує специфіку банківської діяльності, що поєднує інтелектуальні завдання та операційну роботу.

Алгоритм складається з кількох ключових етапів, починаючи з аналізу потреб співробітників, що дозволяє виявити індивідуальні потреби та визначити напрямки розвитку. Наступним етапом є планування їхнього розвитку, включаючи навчання та кар'єрне зростання, що мотивує працівників досягати нових висот.

Важливою складовою є оцінка ефективності роботи, яка дає можливість коригувати мотиваційну стратегію та стимулювати досягнення кращих результатів. Алгоритм також передбачає створення комфортного робочого середовища, що покращує умови праці, та розробку системи винагород, яка враховує різноманітні потреби співробітників. Регулярний моніторинг задоволеності допомагає своєчасно коригувати стратегію та підтримувати високий рівень продуктивності в організації.

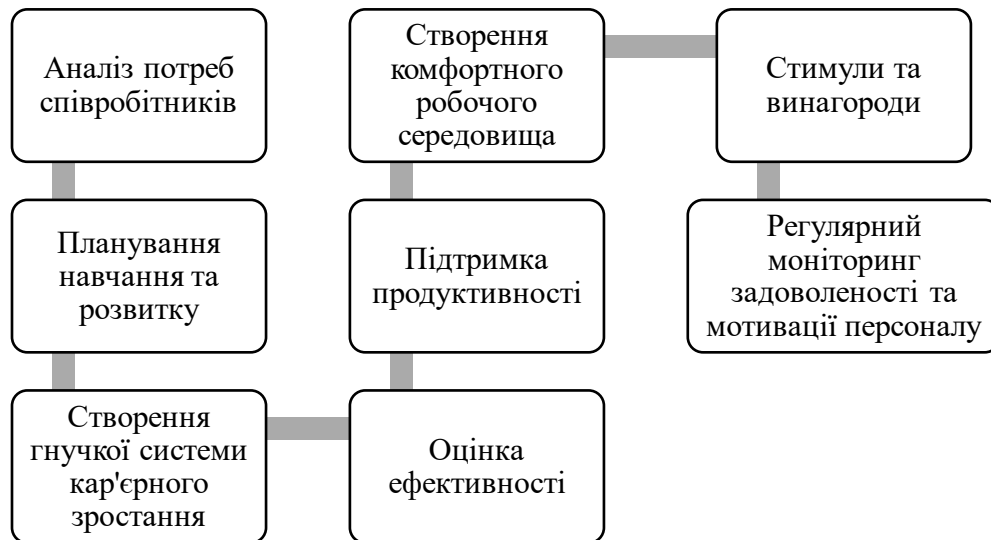


Рисунок 3.2 – Алгоритм забезпечення мотивації та ефективності діяльності персоналу у АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: складено автором за [36].

Запропонований алгоритм мотивації персоналу спрямований на створення комплексної системи підтримки, що враховує потреби співробітників у професійному розвитку, комфортному робочому середовищі та кар'єрних перспективах. Впровадження таких заходів, як регулярне навчання, прозора система оцінки продуктивності, психологічна підтримка, бонуси та зворотний зв'язок, дозволить значно підвищити залученість і задоволеність працівників. Це сприятиме підвищенню ефективності діяльності банку в цілому, покращуючи стійкість і конкурентоспроможність у динамічному фінансовому середовищі.

Для підвищення ефективності управління персоналом банку слід впроваджувати індивідуальний підхід до адаптації, навчання та мотивації співробітників. Система наставництва дозволяє знайти персоналізований підхід до новачків, зменшуючи плинність кадрів на перших етапах роботи. Наставник, досвідчений працівник, допомагає адаптуватися, ознайомитися з цінностями компанії та зрозуміти обов'язки. Регулярний зворотний зв'язок дає можливість працівникам точніше оцінювати свою роботу, виправляти помилки та підтримувати мотивацію.

Етап 1 Призначення наставника	• Вибирається з досвідчених співробітників, які мають глибокі знання та добре розуміють корпоративні цінності • Визначається до початку роботи новачка
Етап 2 (0-1 місяць) Початковий етап адаптації	• Ознайомлення з корпоративною культурою, правилами • Щотижневі індивідуальні зустрічі • Перевірка початкового розуміння базових обов'язків
Етап 3 (1-3 місяці) Навчання та розвиток навичок	• Наставницькі завдання, вивчення основних продуктів та послуг банку • Постановка цілей та зворотній зв'язок (кожні 2 тижні)
Етап 4 (3-6 місяців) Оцінка ефективності та підтримки	• Аналіз досягнень у виконанні завдань та оцінка рівня розуміння обов'язків • Додаткове навчання, розвиток слабких місць
Етап 5 (6 місяців) Перехід до самостійної роботи	• Підсумкове оцінювання наставником • Оформлення звіту про досягнення, надання рекомендацій • Підтримка неформального зв'язку (як з консультантом)

Рисунок 3.3 – Система наставництва та розвитку персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: складено автором за [38].

Ця система забезпечує структурований підхід до адаптації нових співробітників, підтримуючи їх емоційно, навчально та професійно, що знижує плинність кадрів та підвищує їхню залученість і ефективність на початкових етапах роботи.

Основною проблемою банківських компаній є повільне кар'єрне зростання. Це можна вирішити через горизонтальну ротацію кадрів, яка є частиною японської системи мотивації персоналу. У відділеннях АТ КБ «ПриватБанк» це можна реалізувати через:

- переміщення працівників між різними бізнес-процесами;
- введення нових посад, що вимагають нових навичок;
- залучення працівників як внутрішніх консультантів.

Загальна ротація підвищує творчий потенціал, сприяє професійному зростанню без необхідності залишати роботу, знижує стрес та покращує віддалену роботу. Однак

горизонтальна ротація не може замінити вертикальне просування, тому важливо удосконалити планування кар'єри з урахуванням специфіки кожного підрозділу.

Одним із способів боротьби з монотонністю праці є розширення прав і можливостей працівників. Це включає виконання нестандартних завдань, а також створення організаційних, фінансових, правових і психологічних умов для задоволення роботою. Ці підходи можна застосовувати на всіх рівнях управління та повинні стати невід'ємною частиною корпоративної культури банку.

Працівники, що отримують заробітну плату у вигляді фіксованого окладу, зазвичай орієнтовані на формальне виконання своїх обов'язків без особливої мотивації до розвитку та підвищення продуктивності.

Водночас, інші чинники також відіграють важливу роль, зокрема корпоративні відносини, зміст і умови праці, які дозволяють працівникам проявляти свої вміння, навички та творчий потенціал у виконанні поставлених завдань.

Було розроблено соціальний пакет для працівників ПриватБанку, що включає різноманітні мотиваційні компоненти для підвищення якості праці. Пакет формується на основі поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, які, на думку працівників, є ефективними мотиваторами.

Реалізація соціально-економічних стимулів пов'язана з виділенням додаткових коштів, а ефективність праці забезпечується за рахунок зниження витрат на одиницю продукції.

Збільшення продуктивності праці дозволяє направити додаткові кошти на преміювання у вигляді соціально-економічного пакету, обсяг якого залежить від рівня посади та результативності працівника.

Компоненти пакету визначаються відповідно до категорій працівників і враховують їх індивідуальні мотиваційні потреби. Бюджет на мотиваційні заходи обмежено до 15% від середньої заробітної плати, що дозволяє ефективно стимулювати працівників, підвищуючи їх продуктивність.

Таблиця 3.4 – Структура соціально-економічного пакету АТ КБ «ПриватБанк»

Елементи мотиваційних компонентів	Форма стимулювання	Витрати, грн	Оцінка респондентів, бали
Мотив матеріальної вигоди	Оплата витрат на привітання	500	10
	Участь у прибутках	2400	7
	Часткова компенсація вартості путівок на відпочинок	1000	13
	Нагородження цінним подарунком	500	14
Мотив самореалізації	Стипендії для молодих спеціалістів	700	4
	Компенсація витрат на освіту (навчання, перенавчання)	800	6
	Навчання для підвищення кваліфікації	600	8
Мотив соціального характеру	Медичне страхування	550	11
	Стоматологічне страхування	500	12
	Страхування життя	100	3
	Страхування майна	100	2
	Гнучкий графік роботи	50	9
	Можливість працювати віддалено	150	1
	Надання транспорту	1500	5

Джерело: складено автором за [34].

До запропонованого «пакету» мотиваційних компонентів соціально-економічної програми включено елементи соціального та економічного характеру, а також мотив самореалізації. Важливо зазначити, що серед працівників переважають мотиваційні компоненти соціального характеру. Гроші не є кінцевою метою, а виступають лише як засіб для отримання інших матеріальних благ, які задовольняють потреби людей. Тому працівників більше цікавлять не стільки суми, які вони отримують, а саме ті переваги, які вони отримують у вигляді визнання результатів своєї праці.

У США соціальний пакет складає 40-50% від базової заробітної плати, з основним фокусом на різні види страхування, зокрема медичне. Вартість соціального пакета в країнах Заходу може досягати 50%, і більшість компаній зобов'язані надавати медичне та пенсійне страхування своїм працівникам. Це призвело до того, що витрати компаній на соціальні виплати за останні п'ять років подвоїлись і зараз складають до 15% від загальних витрат на персонал.

В Україні поширення практики соціальних пакетів на підприємствах сприятиме формуванню сучасного, конкурентоспроможного ринку праці та розвитку корпоративної культури. Це допоможе підвищити конкурентоспроможність національної робочої сили, а також стане важливим інструментом для залучення та мотивації працівників [33]. Запровадження соціальних пільг підвищить внутрішню стабільність компаній і зробить їх більш привабливими для потенційних працівників.

Особливо важливим є те, що в умовах економічної кризи соціальний пакет може сприяти розвитку послуг, які входять до його складу, таких як добровільне медичне та пенсійне страхування. Гнучке застосування страхових програм, адаптованих до індивідуальних потреб працівників, дозволить мінімізувати втрати, пов'язані із захворюваністю, та оптимізувати рух робочої сили.

Таким чином, це не тільки підвищить ефективність виробництва, але й зменшить фінансові витрати компаній на відновлення працездатності своїх працівників, що в кінцевому підсумку позитивно вплине на загальний результат діяльності підприємства.

Тому був розроблений компенсаційний пакет для співробітників банку, який передбачає можливість вибору з переліку нематеріальних заохочень. Така форма винагороди, що включає, наприклад, додаткові послуги чи пільги (рис. 3.3), забезпечує індивідуальний підхід до мотивації працівників. У великих компаніях впровадження таких систем часто обумовлено як тиском профспілок, так і об'єктивною необхідністю збереження кваліфікованих кадрів і залучення нових спеціалістів.

Цей підхід дозволяє співробітникам обирати ті стимули, які найбільше відповідають їхнім потребам у певний момент, що сприяє їхній зацікавленості у виконанні робочих завдань.

У результаті компанія підвищує свою ефективність, знаходить нові можливості для розвитку та створює умови для виявлення талантів серед персоналу. Це не тільки

підвищує продуктивність, а й забезпечує справедливе кар'єрне зростання та зміцнює лояльність співробітників.

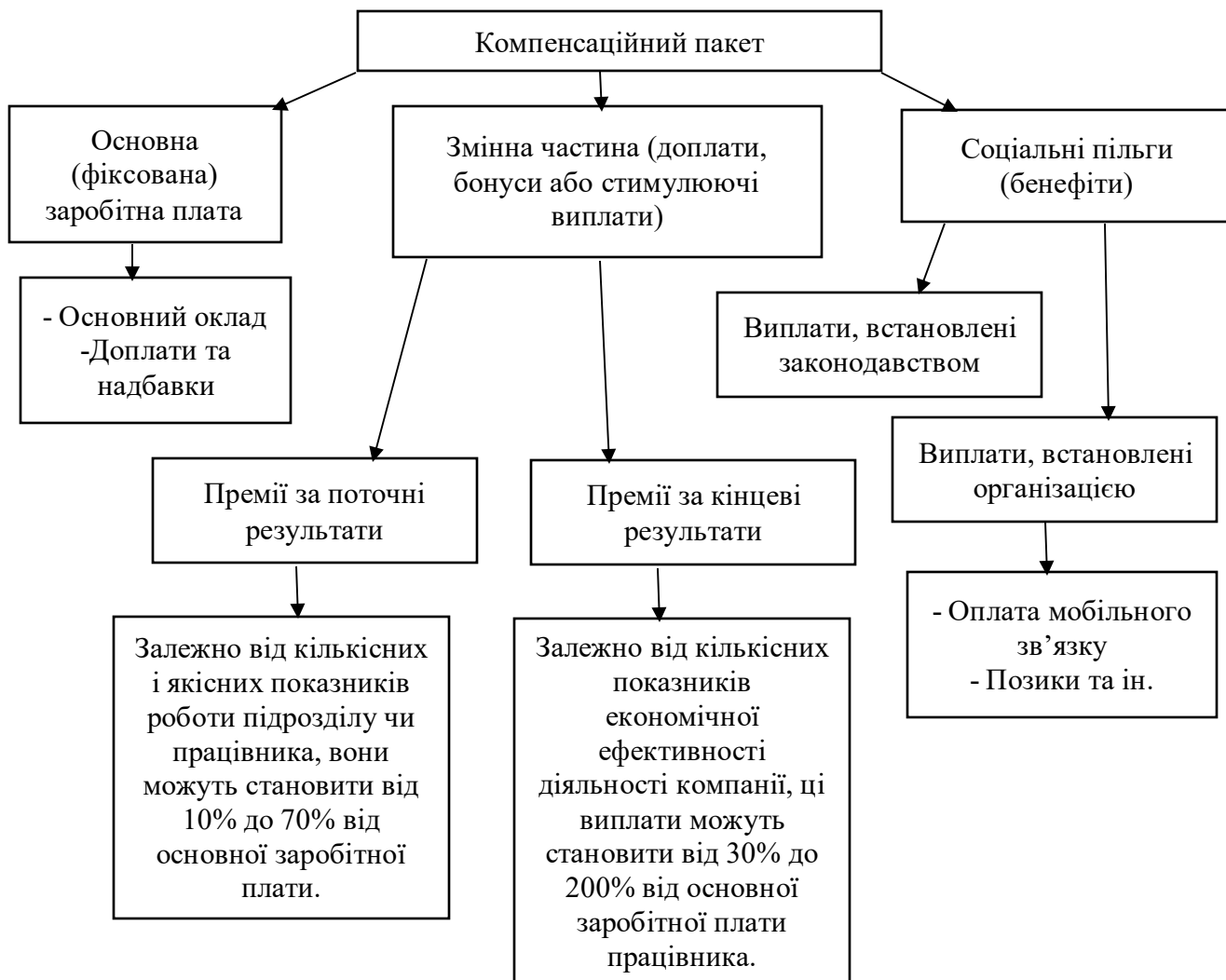


Рисунок 3.4 – Структура компенсаційного пакету для співробітників АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: складено автором за [30].

Такий гнучкий підхід до мотивації дозволяє зробити роботу в організації більш привабливою, створюючи середовище, де працівники відчують цінність своєї праці та мають перспективи професійного і особистого розвитку.

Рекомендується впровадити стандартний соцпакет для всіх співробітників, який включає:

1. Корпоративний мобільний зв'язок — для полегшення роботи та зв'язку в команді.
2. Пільги на банківські послуги — для підвищення фінансової стабільності працівників.
3. Консультаційні послуги — юридична, психологічна та фінансова підтримка у стресових ситуаціях.
4. Корпоративні заходи — для покращення командної взаємодії та моралі.
5. Безпека працівників та їхніх сімей — для демонстрації турботи про благополуччя.
6. Літній відпочинок для дітей — для полегшення балансу між роботою та сім'єю.
7. Медичне страхування — для збереження здоров'я працівників.
8. Матеріальна допомога — для підтримки у складних сімейних ситуаціях.

Цей пакет сприятиме створенню комфортного робочого середовища, що покращить ефективність та лояльність співробітників [26].

Працівники банку очікують від соціального пакета гідну винагороду, професійне зростання, сприятливі умови праці, програми підтримки здоров'я, позитивний соціально-психологічний клімат у колективі, а також соціальний статус і престиж. Гарантії та компенсації є важливою частиною компенсаційного пакета, що відшкодовують витрати, пов'язані з виконанням трудових обов'язків.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати, що включаються до загальної суми заробітної плати, можуть охоплювати різноманітні форми матеріального стимулювання. Це, зокрема, річні або одноразові винагороди та премії, які виплачуються за досягнення певних результатів чи в рамках корпоративних свят. До таких виплат також відноситься систематична матеріальна допомога, що надається всім або більшості працівників для покриття різних витрат. Крім того, у соціальний пакет можуть входити компенсації на харчування, транспорт або інші послуги, що

сприяють зручності працівників. Також часто надаються акції, які працівники отримують безкоштовно, як частина корпоративних бонусів або заохочень.

З огляду на раніше вказані проблеми в підсистемі управління навчанням та розвитком персоналу на прикладі курсу «Онлайн-Навчання» в банку, можна запропонувати низку рекомендацій для їх часткової модернізації або повного усунення.

Таблиця 3.5 – Проєкт вдосконалення підсистеми управління навчанням на прикладі курсу «Онлайн-Навчання»

Проблема	Рекомендація	Виконавець	Термін	Вартість
Втрата часу через незручне розташування матеріалів та перенавантаження посиланнями на першоджерела	Створення інтегрованої платформи або цифрового рішення, що міститиме консолідований матеріал курсу	ІТ-спеціалісти, експерти з розвитку компетенцій, фахівці з навчання та розвитку	1 місяць	25 000 грн.
Одноманітність методів подачі матеріалів	Розробка і впровадження гейміфікованих тренінгів для розвитку практичних навичок	Фахівець з професійного розвитку та навчання персоналу, ІТ-спеціалісти	2-3 місяці	90 000 грн.
Заміна стандартних відеоуроків на повноцінні лекції для співробітників	Заміна відеоуроків для клієнтів на лекції для працівників	Фахівець з професійного розвитку та навчання персоналу, тренер/викладач, оператор	До 1 місяця	45 000 грн.

Джерело: складено автором за [18].

Основні заходи включають створення інтегрованої платформи для консолідації матеріалів, введення додаткових тестів для оцінки вхідних знань, впровадження гейміфікації для покращення практичних навичок та заміну відеоуроків на більш поглиблені лекції. Ці заходи допоможуть зменшити втрату часу, покращити відповідність принципам навчання дорослих та зробити навчання більш ефективним і сучасним.

Однією з причин плинності кадрів у банку є складнощі у взаєминах між колегами. Хоча Кодекс корпоративної етики Банку містить правила спілкування, спрямовані на підтримання доброзичливих стосунків, конфліктні ситуації між окремими працівниками все ж виникають. Це негативно впливає на психологічний клімат у колективі, знижує рівень мотивації співробітників і загальну ефективність роботи.

Для підвищення згуртованості колективу та створення сприятливого робочого середовища банк може вдосконалити підходи до управління мотивацією працівників. Зокрема:

- Організація корпоративних заходів, таких як спільне святкування професійних та особистих подій (днів народження, ювілеїв). Це сприяє формуванню дружньої атмосфери.
- Командні активності: проведення тренінгів, воркшопів, спортивних змагань чи творчих конкурсів, що допомагають працівникам взаємодіяти поза робочим контекстом.
- Розробка програм спільного відпочинку: екскурсії, виїзні корпоративи або соціальні ініціативи, такі як благодійні акції.
- Механізми розв'язання конфліктів: тренінги з ненасильницького спілкування, залучення HR-фахівців до медіації конфліктних ситуацій.

Такі заходи не лише зміцнюють колектив, але й підвищують лояльність працівників до банку, зменшують рівень стресу та створюють умови для більш продуктивної співпраці.

Враховуючи потреби сучасного ринку праці, впровадження персоналізованих кар'єрних траєкторій стає важливим інструментом мотивації. Такий підхід дозволяє працівникам розвиватися відповідно до їхніх інтересів і амбіцій, що сприяє не лише їхньому професійному зростанню, але й підвищенню ефективності роботи організації. Тому мотивація через персоналізовані кар'єрні траєкторії є важливою стратегією для АТ КБ «ПриватБанк».

Приклад кар'єрного зростання співробітників банку може виглядати таким чином: для працівника відділу обслуговування клієнтів створюється індивідуальна кар'єрна траєкторія, яка починається з курсу для розвитку комунікаційних і продажних навичок. Потім, поступово набираючи досвід, він переходить до більш складних обов'язків, таких як управління клієнтськими рахунками, з перспективою на посаду керівника відділу.

У свою чергу, співробітник відділу ІТ визначає для себе цілі з розвитку кар'єри, орієнтуючись на старшого розробника або архітектора програмного забезпечення. Для досягнення цієї мети він проходить сертифікаційні курси, активно бере участь у проектах і, через кілька років, може отримати роль лідера ІТ-проекту.

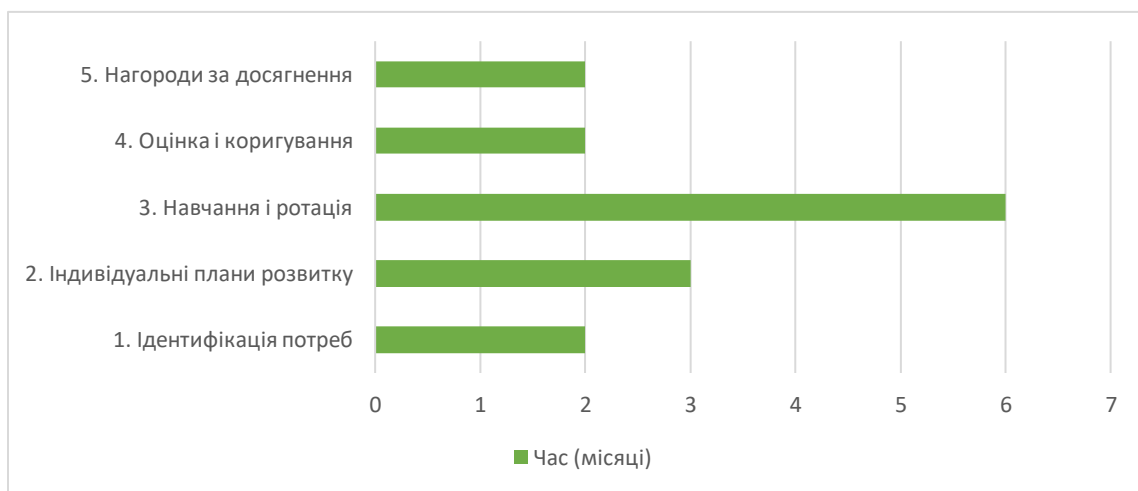


Рисунок 3.5 – Процес реалізації персоналізованої кар'єрної траєкторії для працівників АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: складено автором за [16].

Витрати на реалізацію програми розвитку кар'єрних траєкторій для співробітників включають кілька основних напрямків. Першим етапом є розробка індивідуальних планів розвитку, що включає оцінку співробітників, створення персоналізованих програм навчання та тренінгів. Оскільки ці заходи мають на меті адаптацію програми під потреби кожного працівника, витрати на їх реалізацію можуть

коливатися від 100 000 до 300 000 грн на рік, в залежності від кількості співробітників та масштабу програми. Додатково передбачені витрати на програми навчання та сертифікації, що становлять близько 10 000-30 000 грн на кожного співробітника на рік. Це залежить від специфіки курсів і сертифікаційних програм, які обираються для розвитку персоналу.

Очікувані результати від впровадження цієї програми є суттєвими для організації. По-перше, збільшення продуктивності співробітників, які бачать чіткі перспективи кар'єрного зростання в банку, може становити від 15 до 20% завдяки більшій мотивації та відданості роботі. По-друге, зниження плинності кадрів — наявність перспектив кар'єрного зростання значно знижує ймовірність звільнень, і цей показник може зменшитись на 10-15%. Нарешті, програма сприятиме покращенню лояльності співробітників: завдяки можливості професійного розвитку та особистісного зростання рівень задоволеності працівників може зрости на 20-25%, що позитивно вплине на атмосферу в колективі та ефективність роботи.

Аналіз системи мотивації персоналу в банку показав, що стимулювати працівників можна не лише через фінансову винагороду чи можливості кар'єрного зростання, а й завдяки іншим факторам впливу. Для досягнення кращих результатів доцільно застосовувати соціально-психологічні методи, які сприятимуть підвищенню мотивації працівників до роботи.

Механізм управління фінансовою стійкістю банку є складовою загальної системи управління банківським сектором, що впливає на фактори, які визначають ефективність діяльності установи. Для забезпечення фінансової стійкості важливо досягти балансу в управлінських рішеннях та правильно збалансувати всі складові механізму фінансової стійкості. Це дозволить підвищити прибутковість, знизити ризики, забезпечити ефективний контроль і підтримати ліквідність та платоспроможність на належному рівні, що сприятиме досягненню стратегічних цілей банку та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку банківських послуг.

ВИСНОВКИ

Управління мотивацією персоналу є ключовим елементом ефективного функціонування сучасної організації. Сформована та грамотно реалізована мотиваційна система дозволяє не лише підвищувати продуктивність праці, а й зміцнювати корпоративну культуру, зменшувати плинність кадрів та забезпечувати стабільність розвитку компанії.

Результати дослідження показали, що успішне управління мотивацією вимагає інтеграції матеріальних і нематеріальних стимулів, врахування індивідуальних потреб працівників, а також використання сучасних підходів, таких як персоналізовані програми заохочення, кар'єрний розвиток і створення комфортного робочого середовища.

Особливого значення це набуває в умовах постійних змін і високої конкуренції, де здатність організації адаптувати мотиваційну політику до зовнішніх викликів є запорукою її конкурентоспроможності. Ефективна система управління мотивацією не лише сприяє досягненню стратегічних цілей, а й формує стійкі основи для довгострокового успіху компанії.

В другому розділі магістерської роботи ми зробили аналіз структури та діяльності персоналу АТ КБ «ПриватБанк» та зробили наступні висновки:

- Структура банку відповідає законодавчим вимогам і специфіці банківської діяльності. Ефективний розподіл обов'язків між управлінськими органами забезпечує стратегічне планування, фінансову стійкість і високу якість корпоративного управління.
- Протягом 2021–2023 років чисельність працівників зменшилася через мобілізацію та інші фактори, проте це супроводжувалося зростанням продуктивності праці на 40,8%. Молодий та кваліфікований склад персоналу сприяє впровадженню нових ідей і збереженню високого рівня ефективності.

- Заробітна плата працівників складається з постійної та змінної частин, що мотивує до якісного виконання завдань. Зростання витрат на соціальні потреби персоналу на 17% свідчить про прагнення банку забезпечити підтримку співробітників навіть у складних умовах.
- Працівники цінують дружню атмосферу в колективі, можливості професійного розвитку та конкурентну оплату праці. Високий рівень задоволеності співробітників сприяє збереженню лояльності та стабільності кадрового складу.
- Банк орієнтується на внутрішні резерви для заповнення керівних посад. Це дозволяє ефективно використовувати кадровий потенціал і забезпечує працівникам перспективи кар'єрного зростання.

Загалом, ПриватБанк демонструє прогресивний підхід до управління мотивацією персоналу, який сприяє підвищенню ефективності роботи, зростанню продуктивності праці та підтримці працівників у складних умовах.

У третьому розділі було досліджено напрями вдосконалення системи мотивації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк». Аналіз зарубіжного досвіду показав доцільність адаптації таких інструментів, як гнучкий графік роботи, прозора система оцінки, наставництво та персоналізовані кар'єрні траєкторії. Було розроблено рекомендації щодо комбінованого механізму мотивації, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, включаючи базову і бонусну оплату праці, можливості для професійного зростання, зворотний зв'язок, а також підтримку ініціативності працівників.

Зокрема, запропоновано створення соціального пакета з індивідуальним підходом до мотивації, впровадження системи горизонтальної ротації кадрів для вирішення проблеми кар'єрного зростання, модернізацію програми «Онлайн-Навчання» та розвиток персоналізованих кар'єрних траєкторій. Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню ефективності працівників, зниженню плинності кадрів та зміцненню конкурентоспроможності банку в динамічному фінансовому середовищі.

Таким чином, проведене дослідження підкреслює важливість комплексного підходу до управління мотивацією, що поєднує теоретичні знання, аналіз поточного стану та практичні рекомендації, орієнтовані на підвищення ефективності роботи організації та задоволення потреб персоналу. Ефективна мотиваційна політика має враховувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, сприяти професійному розвитку співробітників, створювати умови для реалізації їхніх кар'єрних амбіцій та забезпечувати комфортне робоче середовище.

Важливою складовою є постійний моніторинг ефективності мотиваційних заходів, адаптація нових інструментів і гнучкість у підходах до різних груп працівників. Використання зарубіжного досвіду, доповненого локальними практиками, може суттєво покращити систему мотивації, підвищуючи залученість персоналу та його лояльність до організації.

Запропоновані в роботі заходи сприяють зростанню продуктивності, мінімізації плинності кадрів, підтримці здорового мікроклімату в колективі та підвищенню конкурентоспроможності організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 232–236.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. підручник. Київ. Центр учбової л-ри, 2016. 468 с.
3. Балансові звіти банків. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення 02.09.2024).
4. Банківський менеджмент: Навчальний посібник О. А. Кириченко та ін. К.: Знання-Прес. 2012. 438 с.
5. Бербенець О.В., Сичова М.О., Таран О.О. Управління персоналом банківської установи. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 18. С. 62-67.
6. Білоус В.В., Кононенко Я.В. Мотиваційні виклики у віддаленій роботі персоналу в організації // Економіка підприємства: Сучасні проблеми теорії та практики: матеріали XIII міжнародної науково-практичної конференції, 13 вересня 2024 року. Одеса: ОНЕУ, 2024. 398 с. С. 240-241.
7. Бохонкова Ю.О., Савельєва Є.О. Особливості психологічної готовності керівників банківських установ до управління персоналом. Теоретичні і прикладні проблеми психології. 2021. № 1. С. 26-36. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipp 2021_1_5 (дата звернення: 08.10.24).
8. Герасименко О.О., Бровченко В.Є. Інноваційні підходи в оцінюванні персоналу банківських установ. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 2. С. 180-187.
9. Гузенко О.П., Шокало Т.П. Управління персоналом комерційного банку: проблематичний та інноваційний аспект. Молодий вчений. 2017. № 2 (17). С. 41-44. URL: <https://molodyvcheny.in.Ua/files/journal2017266.pdf>. (дата звернення: 08.09.24).

10. Закон України «Про банки і банківську діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення 18.08.2024).
11. Квіта Г. М. Методика оцінки ризику вибору системи мотивації персоналу. Економіка і управління. 2013. № 4. С. 100–106.
12. Ковальчук В.Г., Дейно Є.В. Управління персоналом банку як засіб попередження внутрішніх загроз. Вісник Університету банківської справи. 2020. № 1. С. 158–163.
13. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу. підручник. Київ. КНЕУ, 2018. 397 с.
14. Консолідовані річні звіти за 2021 – 2023 роки. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost> (дата звернення 08.10.2024).
15. Крушельницька О.В. Управління персоналом. навчальний посібник. Київ. Кондор, 2013. 296 с
16. Лакуста Т. Навчання Приватбанку : офіційний веб-сайт. URL: <https://privat24business.pp.ua/praktika-privatbanku-perevagi-reyestraciya-pidsumki/> (дата звернення 08.11.2024).
17. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М. Компетентності та управління людськими ресурсами. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. № 4 (20). С. 55–61.
18. Митрофанова А.Є. Концепція управління кадровими ризиками в роботі з персоналом організації. Київ. Компетентність. 2015. 310 с.
19. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 4. С. 238–246.
20. Никифоренко В. Г. Адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом. Управління персоналом: навч. посіб. Одеса, 2013. С. 275. URL: <http://lib-net.com/content/9492> (дата звернення 15.09.2024).

21. Одинцова Н.Г. Мотивація персоналу банку як ключовий фактор підвищення ефективності праці в умовах розвитку економічної діяльності. Регіональна бізнес-економіка та управління. 2019. № 4. С. 24-31.
22. Рейтинги банків за версією Міністерства фінансів України. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/> (дата звернення 18.09.2024).
23. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. Економічний вісник університету. 2010. № 15/1. С. 58–62. 12. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. Формування ринкових відносин. 2019. № 1. С. 29–33.
24. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 5. С. 93–96.
25. Савіна Г.Г., Бочкарева Є.І., Щербина А.М. Соціальні аспекти забезпечення ефективності менеджменту організації. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 5. Т. 2. С. 82-93.
26. Савченко Г. О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків. Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право». Донецьк, 2019. С. 59 – 66.
27. Сайт АТ КБ «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua> (дата звернення 18.09.2024).
28. Сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення 18.09.2024).
29. Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень ДСН 3.3.6.042-99 Постанова Міністерства охорони здоров'я України №42 від 01.12.99. URL: <http://mozdocs.kiev.ua/view.php?id=1972> (дата звернення 11.11.2024).
30. Салова Н. А. Сучасні моделі стимулювання персоналу. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2019. Вип. 1(1). С. 306-

311. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2014_1%281%29_52 (дата звернення: 10.08.2024).

31. Статистична інформація. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 15.09.2024).

32. Статут акціонерного товариства комерційний банк «Приватбанк». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/594-2019-%D0%BF> (дата звернення 18.09.2024).

33. Тебекин А. В. Принципи побудови системи управління персоналом в організації. Управління персоналом. 2015. URL: <https://stud.com.ua/59068/> (дата звернення 12.09.2024).

34. Тужилкіна О.В. Мотивація праці як інструмент управління людськими ресурсами в умовах сучасного розвитку економіки. Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. 2019. Т. 2. Серія В «Економіка і право». С. 126-131.

35. Холоста Т.П. Проблеми мотивації банківського персоналу. Економічний аналіз. 2018. Т. 28. № 1. С. 206-209.

36. Шипуліна В. О. Новітні підходи до залучення кадрових. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 3. С. 111-117.

37. Шовчко Г. В. Класифікація методів мотивації. Управління розвитком. 2014. № 3. С. 89-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_3_37 (дата звернення: 10.07.2024).

38. Юрчук Н. П., Захарчук Д. В. Мотивація персоналу в системі управління банку. Агросвіт. 2018. № 9. С. 64-70. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9_2018/12.pdf (дата звернення 18.02.2024).