

*Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потєбні
Запорізького національного університету
Кафедра управління та адміністрування*

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

*на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»*

НА ТЕМУ

**ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК
ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ**

Здобувач студент групи 6.0730-пм Сак Ігор Олегович _____
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові) (підпис)

Науковий керівник к.п.н., доцент Венгер О.М. _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Результати захисту: _____
(оцінка за національною шкалою) (оцінка ECTS) (рейтинговий бал)

Голова ЕК к.е.н., доц. Крайнік О.М. _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Заступник Голови ЕК д.е.н., проф. Метеленко Н. Г. _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК д.ф.н., проф. Воронкова В. Г _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК доктор наук з держ. управління, проф. Ажажа М.А. _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК к.е.н., доц. Мороз О.С. _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Відповідальний секретер ЕК старший лаборант Ковальова М.В. _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Запоріжжя, 2024р.

Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потєбні
Запорізького національного університету

Кафедра управління та адміністрування

Затверджую:

Зав. кафедрою д.ф.н., проф. Воронкова В. Г.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

_____ “ ____ ” _____ 202_ р.
(підпис) (дата)

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

здобувачу ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»

студенту групи 6.0730-ПМ-З
(шифр групи)

Сак Ігор Олегович
(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему Формування мотиваційного механізму підприємства як фактор
підвищення конкурентоспроможності на ринку

затверджену розпорядженням по ІННІ ЗНУ від “ ____ ” _____ 2024 р. № _____

Термін подання кваліфікаційної роботи до захисту _____
(тиждень або дата)

Вихідні дані до кваліфікаційної роботи роботи 1. Формування концепції дослідження. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 4. Методологія дослідження.

(матеріали з теми, що досліджується)

Напрями розкриття теми кваліфікаційної роботи проаналізувати теоретичні засади формування мотиваційного механізму на підприємстві; визначити основні фактори, що впливають на мотивацію праці; дослідити основні моделі мотивації праці; дати характеристику досліджуваного підприємства; оцінити проблеми, що спричиняють незадоволеність праці в організації; визначити основні напрямки формування дієвого мотиваційного механізму на досліджуваному підприємстві.

Використання графічного матеріалу в кваліфікаційній роботі

(обов'язкові таблиці, графіки, рисунки тощо)

Консультанти кваліфікаційної роботи за її окремими розділами

1 розділ к.п.н., доцент Венгер О.М..
(назва розділу) (науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

2 розділ к.п.н., доцент Венгер О.М..
(назва розділу) (науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

3 розділ к.п.н., доцент Венгер О.М..
(назва розділу) (науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Календарний план підготовки та виконання кваліфікаційної роботи

№ з/п	Етапи підготовки та виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Фактичне виконання
1	опрацювання літературних та інших інформаційних джерел, стосовно визначеної теми дослідження	вересень 2023р.	
2	обробка збираного під час практик (виробничої, переддипломної) фактичного матеріалу	жовтень 2023р.	
3	обробка інших матеріал стосовно визначеної теми дослідження із використанням сучасних методів аналізу та синтезу	листопад 2023р.	
4	обговорення під час консультацій з науковим керівником проблемних питань та узгодження шляхів розв'язання проблем, що виникають під час виконання роботи	вересень 2023р.- травень 2024р.	
5	написання тексту вступу до роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	грудень 2023р.	
6	написання тексту першого розділу роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	січень-лютий 2024р.	
7	написання тексту другого розділу роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	березень-квітень 2024р.	
8	написання тексту третього розділу роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	квітень-травень 2024р.	
9	написання тексту висновків з роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	травень 2024р.	
10	усунення недоліків, написання остаточного варіанта тексту, оформлення випускної кваліфікаційної роботи	Травень 20254 р	
11	подання зброшурованої завершеної кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету	до 25.05.2024р.	
12	отримання відгуку (резюме) наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи та зовнішнього рецензування кваліфікаційної роботи	до 29.05.2024р.	
13	Підготовка матеріалів до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні екзаменаційної комісії	до 29.05.2024 р	

Науковий керівник к.п.н., доцент Венгер О.М..

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Завдання прийняв до виконання здобувач студент групи 6.0730-ПМ

Сак І.О..

“ ”

2024р.

(прізвище, ім'я, по батькові)

(дата)

(підпис)

Нормоконтролер Венгер О. М.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету
Кафедра управління та адміністрування

РЕФЕРАТ
КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Промисловий менеджмент»

НА ТЕМУ

Формування мотиваційного механізму підприємства як фактор підвищення конкурентоспроможності на ринку

Об'єктом роботи є персонал фінансової установи.

Мета кваліфікаційної роботи – є пошук шляхів зростання ефективності управління мотивацією працівників банку

Основні завдання, вирішення яких передбачається в кваліфікаційній роботі :

- надати теоретичний аналіз систем мотивації праці, різних їх видів із визначенням переваг і недоліків кожної системи;
- визначити вплив розвитку кар'єри та матеріальної мотивації на продуктивність праці;
- дослідити вплив мотивації праці на ефективність організації та з'ясувати, які чинники можуть сприяти підвищенню ефективності стимулювання праці
- надати характеристику АТ КБ «ПриватБанк», його системи менеджменту і системи мотивації праці;
- обґрунтування шляхів вдосконалення стимулювання праці АТ КБ «ПриватБанк»;
- розробити рекомендації щодо використання різних систем та форм стимулювання праці в організаціях, з урахуванням особливостей конкретного бізнесу та його стратегії

Сфера можливого застосування результатів кваліфікаційної роботи в практичній діяльності підприємств (організацій, установ та закладів) стосовно вдосконалення системи мотивації праці для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку

Практична значимість результатів кваліфікаційної роботи полягає в можливому використанні запропонованих заходів.

Ключові слова та словосполучення мотиваційна система, ключові показники ефективності, оплата праці, центр відповідальності, персоналізація результатів..

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра Сак І.О. на тему Формування мотиваційного механізму підприємства як фактор підвищення конкурентоспроможності на ринку

В кваліфікаційній роботі проведено теоретичний аналіз систем мотивації праці, різних їх видів із визначенням переваг і недоліків кожної системи, визначено вплив розвитку кар'єри та матеріальної мотивації на продуктивність праці, досліджено вплив мотивації праці на ефективність організації та з'ясувати, які чинники можуть сприяти підвищенню ефективності стимулювання праці, надано характеристику АТ КБ «ПриватБанк», його системи менеджменту і системи мотивації праці; обґрунтовано шляхів вдосконалення стимулювання праці АТ КБ «ПриватБанк», надано рекомендації щодо використання різних систем та форм стимулювання праці в організаціях, з урахуванням особливостей конкретного бізнесу та його стратегії

КЛЮЧОВІ СЛОВА ТА СЛОВОСПОЛУЧЕННЯ Мотивація праці, мотив, стимул методи стимулювання праці, продуктивність праці, матеріальна мотивація

SUMMARY

Bachelor's qualification thesis of Sak I.O. on the topic Formation of the motivational mechanism of the enterprise as a factor of increasing competitiveness in the market

In the qualification work, a theoretical analysis of labor motivation systems, their various types, with the determination of the advantages and disadvantages of each system, the influence of career development and material motivation on labor productivity was determined, the influence of labor motivation on the organization's efficiency was investigated, and to find out what factors can contribute increasing the efficiency of labor stimulation, the characteristics of JSC CB "PrivatBank", its management system and labor motivation system are provided; the ways of improving the labor stimulation of JSC CB "PrivatBank" are substantiated, recommendations are given regarding the use of various systems and forms of labor stimulation in organizations, taking into account the specifics of a specific business and its strategy

KEY WORDS AND PHRASES Work motivation, motive, stimulus, work stimulation methods, work productivity, material motivation

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ	11
1.1 Теоретико-методологічні засади формування мотиваційного механізму на підприємстві	11
1.2 Понятійно-категоріальний апарат системи мотивації праці на підприємстві	20
1.3. Чинник, що впливають на формування мотиваційного механізму на підприємстві	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНІ ВИМІРИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НА АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	39
2.2 Загальна характеристика АТ КБ «ПриватБанк» і його системи управління	39
2.2 Аналіз структури персоналу АТ КБ «ПриватБанк»	42
2.3 Дослідження систем та форм стимулювання праці в АТ КБ «ПриватБанк»	47
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	54
3.1 Напрями розвитку системи стимулювання АТ КБ «ПриватБанк»	54
3.2 Обґрунтування засобів покращення системи стимулювання і мотивації праці	64
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	74

ВСТУП

У нинішніх нестабільних умовах функціонування вітчизняних підприємств система забезпечення їх розвитку набуває таких рис, як необхідність та надійність ефективної роботи персоналу. Управління персоналом підприємств неможливе без розуміння сутності, змісту і ролі процесу мотивації. Це зумовлює необхідність у його вивченні, тобто проведенні всебічного дослідження потреб, мотивів і стимулів людини, уточненні класифікацій цих категорій, що сприяє правильному розумінню категоріального апарату і забезпеченню на цій основі ефективної мотивації і стимулювання персоналу.

У системі управління персоналом підприємства важлива роль належить мотивації і стимулюванню персоналу. Мотивація спрямована на підвищення результативності праці окремого працівника та ефективність усього виробництва. Вона забезпечує зростання кваліфікації кадрів, стабілізує роботу всього колективу підприємства.

Метою роботи є вивчення особливостей системи мотивації персоналу в системі управління банком, адже сьогодні, кожна банківська установа, яка має чіткі стратегічні цілі на подальший розвиток та процвітання, перш за все, повинна дбати про належну мотивацію своїх співробітників аби підвищувати їх зацікавленість у досягненні таких цілей шляхом підвищення їх продуктивності праці.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі необхідно вирішити наступні завдання:

- надати теоретичний аналіз систем мотивації праці, різних їх видів із визначенням переваг і недоліків кожної системи;
- визначити вплив розвитку кар'єри та матеріальної мотивації на продуктивність праці;

- дослідити вплив мотивації праці на ефективність організації та з'ясувати, які чинники можуть сприяти підвищенню ефективності стимулювання праці
- надати характеристику АТ КБ «ПриватБанк», його системи менеджменту і системи мотивації праці;
- обґрунтування шляхів вдосконалення стимулювання праці АТ КБ «ПриватБанк»;
- розробити рекомендації щодо використання різних систем та форм стимулювання праці в організаціях, з урахуванням особливостей конкретного бізнесу та його стратегії

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процеси розвитку сучасних систем та форм стимулювання праці в організаціях.

Предметом дослідження є засоби розвитку систем та форм стимулювання праці і їх вплив на ефективність праці та конкурентоспроможність організацій.

Для розв'язання визначених завдань, досягнення мети використовувався комплекс взаємодоповнюючих сучасних методів дослідження: метод порівняльного аналізу та метод логічного узагальнення, системноструктурний аналіз (при огляді теоретичних питань дипломної роботи); аналітичний метод та метод порівняльного аналізу (під час аналізу діяльності досліджуваного підприємства); а також опитування та математична обробка результатів практичного дослідження.

Теоретичну базу дослідження становлять внутрішні положення, нормативні документи, монографічні роботи і статті вітчизняних та зарубіжних економістів у фахових виданнях, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань і мережі Інтернет з питань мотивації та стимулювання праці.

Практична значимість даного дослідження полягає в тому, що результати дослідження можуть бути корисними для керівників організацій, які займаються управлінням персоналом, та інших спеціалістів, які цікавляться питаннями

підвищення ефективності роботи персоналу. Вони можуть використати результати дослідження для розробки та впровадження ефективних систем та форм стимулювання праці в своїх організаціях.

Структура кваліфікаційної роботи бакалавра. Складність проблем, що підлягають дослідженню, їхня різноплановість зумовили загальну логіку і структуру роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра загальним обсягом 78 сторінок, складається зі вступу, трьох розділів, кожен з яких поділяється на підрозділи, висновків, списку використаної літератури у кількості 42 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ

1.1 Теоретико-методологічні засади формування мотиваційного механізму на підприємстві

В умовах сучасного ринку праці персонал, який здатний використовувати у своїй роботі нові технології, обробляти великий масив інформації, створювати та впроваджувати інновації, є головним фактором забезпечення рентабельності та конкурентоспроможності організації (підприємства). У зв'язку з цим мотивація виступає найважливішою компонентою системи управління. «Розуміння внутрішніх механізмів мотивації трудової діяльності дає можливість розробляти ефективну політику у сфері праці та соціально-виробничих відносин, яка може сприяти активізації підвищення продуктивності праці персоналу» [13, с. 96].

Мотивація людських ресурсів є важливою складовою системи управління персоналом і відіграє важливу роль у досягненні високої ефективності діяльності організації, вимагаючи, з одного боку, максимального вирішення проблем, що виникають у зв'язку зі зростаючими вимогами до якості людських ресурсів, ефективності праці [25].

Аналіз теоретичних підходів до мотивації праці показав, що існує низка способів та засобів мотивації працівників. Ефективна система мотивації є важливим фактором прогресу та розвитку організації [13, с. 95].

Управління мотивацією працівників як функція менеджменту організації відіграє важливу роль в управлінні її людськими ресурсами і має базуватися на комплексній політиці управління людськими ресурсами.

Для цього слід проаналізувати та визначити основні напрямки мотивації працівників.

Механізми управління мотивацією працівників ґрунтуються на мотивах і стимулах, які в кожній теорії мотивації розуміються по-різному. Наукові пояснення механізмів реалізації цих функцій у мотиваційному процесі базуються на конкретних наукових теоріях (концепціях) мотивації праці. [28]

П'ять найбільш відомих теорій такі:

1. Теорія ієрархії потреб (А. Маслоу) розкриває поведінку людини через потреби: базові потреби (їжа, безпека тощо) та похідні потреби (справедливість, щастя, порядок, спільність у соціальному житті тощо). Похідні потреби є еквівалентними одна одній, тоді як базові потреби розташовані ієрархічно від «нижчого» (матеріального) до «вищого» (духовного) рівня. Крім того, потреби вищого рівня (яких є п'ять) реалізуються для людини після того, як попередній рівень задоволений. Перелік потреб досить відомий: фізіологічні, потреби в безпеці, потреби в контактах; потреби у суспільному визнанні; потреби в самореалізації.

А. Маслоу виділяє кілька рівнів бажання, наприклад, перший – соціальний. На його думку, не суспільство визначає розвиток особистості, а особистість є головною детермінантою по відношенню до суспільства. Тому для того, щоб змінити і розвинути суспільство, а також його соціальну структуру, необхідно перевиховати і змінити саму людину. У зв'язку з цим А. Маслоу пропонує широко використовувати психотерапію проти нелюдських відносин та жорстокості капіталістичного суспільства [2, с. 65].

Соціальний контроль над особистістю А. Маслоу вважає шкідливим і непотрібним. Він згубно впливає на здатність індивіда до самореалізації своєї

сутності, яка, на думку автора, може розкритися лише через самореалізацію, що є основою розвитку людини як особистості.

Ієрархічна система потреб А. Маслоу спрямована на реалізацію первинних людських потреб. Всі нижчі рівні цієї системи по суті слугують самоактуалізації. Наприклад, ієрархія потреб базується на фізіологічних потребах – голоді та спразі. Тільки тоді, коли ці потреби задоволені, більше не домінують і не визначають поведінку людини, стає очевидним наступний рівень потреб – потреби в безпеці та самозбереженні. Третій рівень ієрархії А. Маслоу – це любов. Потребу в любові та прихильності А. Маслоу ставить на третє місце у своїй ієрархії. Як і попередні потреби, вона з'являється після того, як задоволені нижчі потреби. Наступний рівень – потреба в соціальному визнанні, яка виражається в потребі людини в самоповазі, незалежності, компетентності в діяльності та соціальних відносинах. На найвищому рівні – прагнення до творчості та самореалізації. Сюди ж можна віднести прагнення до пізнання та естетики [28].

2. Теорія потреби в досягненні результатів (Д. Мак-Клелланд) розкриває бажання людини працювати відповідно до ступеню розвитку потреби в успіху.

3. Подвійна теорія мотивації (Ф. Герцберг) відображає дві групи бажань людей, які позначаються на їх трудовій активності. Так, перша група переплітається з гігієнічними факторами, що пов'язані з умовами праці. Друга група – з мотиваційними факторами, які пов'язані з внутрішніми потребами (успіхом, змістовністю роботи, відповідальністю, самостійністю у роботі). Гігієнічні фактори інтегрують, а також стабілізують персонал, тоді як мотиваційні фактори заохочують до продуктивної праці.

4. Згідно з теорією справедливості, або теорією соціального порівняння, люди підвищують свою трудову активність, враховуючи та порівнюючи свій особистий внесок та віддачу від роботи з внесками і віддачею інших працівників, які виконують аналогічну роботу.

5. Теорія очікування (оцінювання) передбачає, що мотиваційні зусилля для досягнення успіху формуються на основі високих цінностей щодо майбутніх результатів діяльності. Згідно з цією теорією, необхідно відмовитися від «Теорії Х», яка вважає, що основною мотивацією до праці є загроза позбавлення індивідів можливості задовольняти свої матеріальні потреби. Майбутнє за «теорією Y», яка передбачає, що за правильних умов люди прагнуть до творчості та відповідальності у сфері праці [2, с. 49].

Існує велика кількість мотиваційних моделей, запропонованих різними дослідниками для вивчення змісту мотивації та мотиваційних процесів. Моделі мотивації будуються на різних підставах, є дуже еkleктичними і відрізняються одна від одної. Мотиваційні моделі можуть використовуватися в психології, менеджменті та для вивчення конкретних ситуацій. У моделях мотивації практично відсутні соціальні аспекти, а основними поняттями є потреба і винагорода, тому мотиваційний процес зводиться до процесу спонукання [1, с. 377].

Сьогодні розрізняють процесуальні та змістовні моделі мотивації. До змістовних моделей відносять моделі мотивації, що засновані на виявленні потреб і мотивів, а до процесуальних – моделі мотивації, засновані на поведінці людей. Наприклад, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд і А. Маслоу розробили змістовні моделі мотивації. Процесуальні моделі мотивації включають моделі очікування, справедливості та Портера-Лоурела.

Як зазначено, модель мотивації А. Маслоу є змістовною, згідно з якою існує унікальна ієрархія потреб людини, які слід задовольняти послідовно, починаючи з нижнього рівня піраміди А. Маслоу, а саме задоволення фізіологічних потреб. Ці потреби розглядаються як мотивації, що визначають поведінку суб'єкта; модель Д. Мак-Клелланда також базується на потребах, але акцент робиться на потребах вищого рівня – успіху, владі, почутті приналежності. Суб'єктів з вираженою потребою в успіху, владі та почутті

причетності слід мотивувати завданнями, які вимагають прояву лідерських якостей, впливу та ініціативи [4, с. 16].

Ф. Герцберг запропонував модель мотивації, засновану на бажанні. Згідно з цією моделлю, задоволеність або незадоволеність виконанням роботи є різними величинами та пов'язані з різними речами. Герцберг виділив групу мотиваційних факторів (факторів, безпосередньо пов'язаних з роботою, які визначають задоволеність роботою), до яких належать кар'єрне зростання, успіх, визнання, схвалення і відповідальність. Він також виділив групу так званих гігієнічних факторів, пов'язаних з робочим середовищем, які визначають ступінь незадоволеності роботою. До таких факторів відносяться умови праці, політика компанії, відносини з колегами [28].

Мотиваційна модель Ф. Герцберга показала, що продуктивність праці безпосередньо залежить від якості мотиваційних та гігієнічних факторів.

Модель Портера-Лоурела описує сам процес мотивації більш повно, ніж попередні моделі мотивації. Модель включає п'ять змінних: зусилля, сприйняття, результат, винагороду та задоволення. Модель допомагає виявити залежність результатів від зусиль, рівень яких визначається важливістю винагороди як результату витрачених зусиль і ступенем впевненості в її отриманні. Мабуть, найважливіший висновок, який теорія Лоурела дає для практики управління, полягає в тому, що саме продуктивна праця приносить задоволення. Цей висновок суперечить твердженню багатьох науковців про те, що лише задоволеність людини призводить до високих результатів праці, тобто чим більше люди задоволені, тим краще вони працюють. При цьому не береться до уваги ефективність їхньої праці [2, с. 18].

Більш обґрунтованим і реалістичним є розгляд високої результативності як причини задоволеності, а не як її наслідку. Адже результативність — це наявність створених матеріальних і нематеріальних благ та послуг, які є основою для задоволення потреб. Люди відчують задоволення чи незадоволення від

самих результатів своєї праці. Тому без високої продуктивності праці люди не можуть бути задоволені в широкому сенсі.

Різноманітність людських потреб зумовлює різноманітність мотивів до дій та діяльності, хоча одні мотиви часто пов'язані між собою та мають значний вплив на поведінку людини, а інші ефективні лише за певних обставин.

Існує безліч способів впливу на трудову мотивацію, серед яких планування кар'єри, система соціально-психологічних факторів, залучення людських ресурсів до процесу прийняття бізнес-рішень.

Дослідниця Бериславська А.В. вивчала мотивацію праці в контексті підвищення ефективності діяльності підприємств різних країн і зазначила, що «якісна мотивація є одним із шляхів покращення HR-показників (рівня зайнятості, національного індексу освіти, особистого рівня цифрових навичок населення, відсотку людей, які володіють іноземними мовами, відсотку людей, які працюють і при цьому задоволені своєю роботою) [4, с. 7].

Розглянувши та проаналізувавши статистичні дані, було виявлено, що в багатьох країнах ЄС мотивація є одним з факторів, що забезпечують успіх компаній та організацій. Про це свідчить високий рівень задоволеності роботою серед працівників, у тому числі менеджерів (керівників) [1, с. 378].

Безумовно, мотивація персоналу до праці грає найважливішу роль у підвищенні продуктивності праці, оскільки високий рівень ефективності праці знаходиться в прямій залежності від рівня мотивації співробітників організації. Висока мотивація до праці має підвищувати лояльність співробітників, зменшувати плинність кадрів та сприяти виконанню цільових показників підприємства. Розробка заходів щодо вдосконалення системи мотивації має відбуватися у тісному взаємозв'язку з розглядом альтернативних варіантів застосування зайнятості персоналу, що сприяє оптимізації витрат та підвищенню якості виконуваних робіт та (або) послуг [28].

Це у свою чергу, дозволяє покращувати економічні показники організації.

Таким чином, мотивація – це процес спонукання будь-якої людини або групи людей до дій, спрямованих на досягнення як цілей компанії, так і індивідуальних цілей. Загалом, мотивація – це процес, який спонукає людей до праці, що передбачає використання мотивів людської поведінки для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Ефективне управління компанією дозволяє їй діяти відповідно до своєї місії та стратегічних цілей. Конкурентоспроможність та розвиток компанії залежить, в першу чергу, від правильно підібраної та належним чином мотивованої команди працівників. Встановлення оптимальної системи оплати праці, безсумнівно, є фактором, що впливає на продуктивність. Вона мотивує працівників, підвищує ефективність роботи та покращує якість [28].

Використання ефективних мотиваційних механізмів має багато переваг, найважливішими з яких є підвищення ефективності роботи працівників, а отже, і організації в цілому, зростання задоволеності працівників, покращення атмосфери на робочому місці та залучення талановитих працівників.

В процесі трудової мотивації у людей цілеспрямовано формується заінтересоване відношення до праці і її результатів, оскільки трудова мотивація посилює бажану поведінку людини, дає напрям поведінки і ґрунтується на внутрішніх і зовнішніх факторах, або на мотивах і стимулах [2, с. 179].

Отже, трудова мотивація включає не лише задоволення фізіологічних, матеріально-побутових, культурних потреб, а й здобуття певного іміджу в суспільній ієрархії. Вона зумовлена природною особливістю людини і перш за все необхідністю забезпечення нормального фізіологічного існування; створення нормальних житлових, побутових та інших матеріальних умов життя; забезпечення умов для духовного розвитку особи; природного відтворення і продовження свого роду [4, с. 220].

Сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства (організації) являють собою систему

трудової мотивації. Для формування належного ставлення до праці необхідно створити такі умови, щоб персонал сприймав свою працю як свідому діяльність, що є джерелом самовдосконалення, основою професійного та службового зростання.

Система трудової мотивації повинна розвивати почуття належності до конкретної організації. Відповідне ставлення до праці та свідоме поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці й застосовуваними стимулами. За домінуючої ролі соціально-економічних умов в основу будь-якої моделі трудової мотивації покладаються передовсім психологічні аспекти (рис.1).

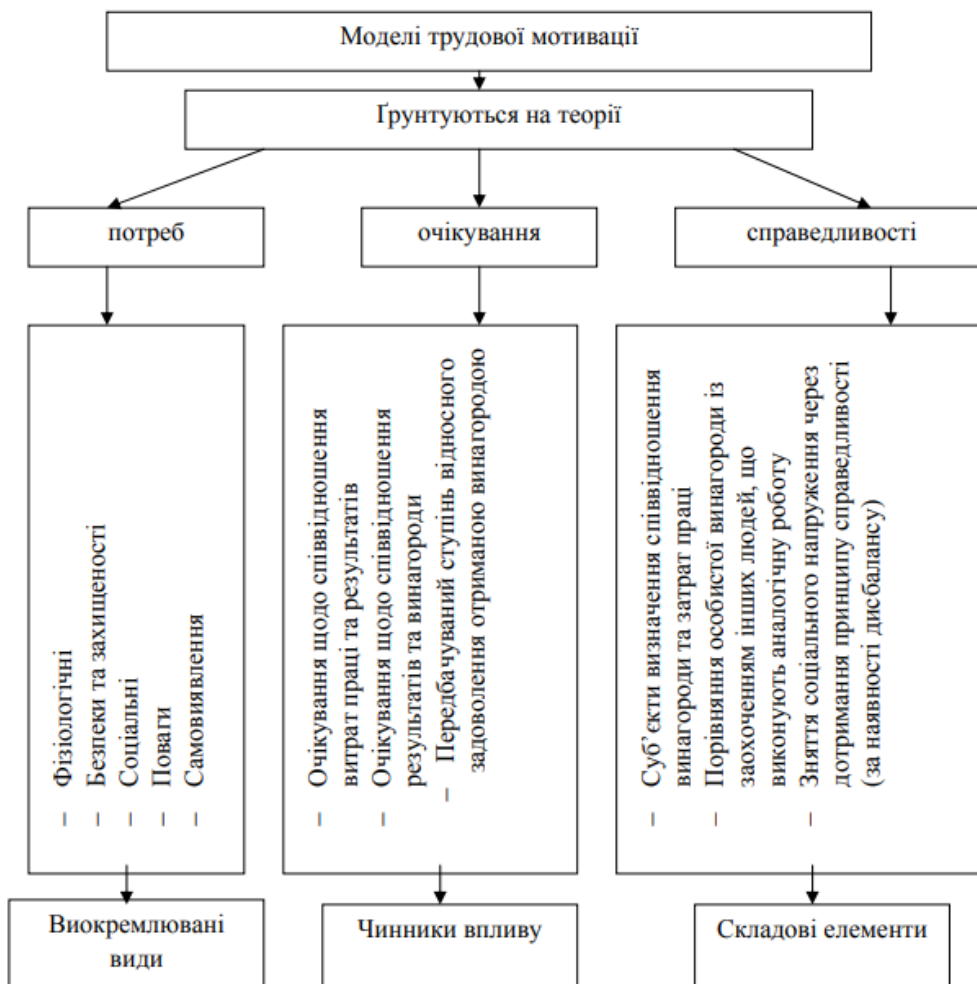


Рис. 1.1 Концептуальні характеристики моделей трудової мотивації

Джерело: [13, с. 98]

Система трудової мотивації на рівні підприємства має базуватися на таких вимогах:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу;
- підтримування в колективі атмосфери довіри, заінтересованості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

З поміж основних теоретичних і прикладних проблем сьогодні чільне місце належить створенню ефективного мотиваційного механізму управління розвитком підприємств. Найбільш значущим позитивним мотиваційним фактором являється результат роботи, в той час як офіційне винагородження не виконує мотиваційної функції. Відповідна структура мотивації формується внаслідок непродуманої політики по відношенню до аграрного сектору економіки, росту тіньових складових в доходах управлінського персоналу. Формування структури мотивації, визначаючи ефективне управління і зацікавленість в поліпшенні результатів роботи підприємства, передбачає трансформацію існуючої структури в наступному напрямку. В ринкових умовах особливо важливі підприємницькі вміння. Мотивація підприємців має ряд особливостей:

- свобода вибору та пошуку способів економічних дій;
- переважна орієнтація на ціль і пом'якшення впливу зовнішніх факторів;

– перевага розсудливості над імпульсивністю і той же час, прийняття рішень при високому рівні невизначеності, присутності ризику, загрози втратити;

– бажання боротися і перемагати, перевага мотиву досягнення успіху над мотивом уникнення невдачі [18, с. 65].

Таким чином, у сучасних кризових умовах функціонування підприємств ефективність систем мотивації працівників прямо впливає на чисельність висококваліфікованого персоналу, формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, якість та вчасність виконання всіх робіт та завдань і, відповідно, загальні результати діяльності. Основна мета ефективного мотивування – максимальна віддача від використання людських ресурсів організації, що сприяє підвищенню продуктивності персоналу та загалом прибутковості підприємства.

1.2 Понятійно-категоріальний апарат системи мотивації праці на підприємстві

У системі управління персоналом підприємства важлива роль належить мотивації і стимулюванню персоналу. Мотивація спрямована на підвищення результативності праці окремого працівника та ефективність усього виробництва. Вона забезпечує зростання кваліфікації кадрів, стабілізує роботу всього колективу підприємства. У межах підприємства стимулом є будь-який фактор (предмет, явище, процес, який тією чи іншою мірою детермінує (спонукає, спрямовує, підштовхує) трудову поведінку працівників [1-4].

Для успішного управління людьми керівник повинен знати бажання своїх підлеглих, основні мотиви їх поведінки, відносини, важелі впливу і можливі результати. В економічному словнику-довіднику за. ред. С.В. Мочерного подано

таке визначення мотивації праці: «Мотивація трудова (від фр. *motif* – спонукальна причина, привід до будьяких дій) – усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси та цілі [20]/

Мотивація трудова є складовим елементом управління. Оскільки в основі трудової діяльності людини лежать її потреби та інтереси, головними з яких є матеріальні, то для створення тривалих мотивів людини до праці необхідно впливати на розвиток її потреб, особистого інтересу та сприяти розкриттю творчих здібностей. Існує три види мотивації – матеріальна, моральна, адміністративна. Тому необхідно створювати і вдосконалювати матеріальні, моральні та адміністративні стимули до праці.

Матеріальна мотивація реалізується через систему оплати робочої сили, виплат дивідендів на акції, отримання частки доходу від особистої власності (на житло, землю тощо). Цей вид мотивації передбачає і застосування матеріальних санкцій. Так, у разі допущення браку відраховується частина зарплати.

Моральна мотивація у розвинутих країнах Заходу, зокрема у США, реалізується за використання системи оцінювання заслуг, згідно з якою для кожного фактора, що оцінюється, складається шкала оцінок робітників у балах. До оцінки заслуг належать такі показники, як відданість фірмі, готовність до співробітництва, що прирівнюється до фактора кваліфікації. Через певний комплекс заходів у працівників великих компаній виховується почуття гордості за свою фірму тощо.

Адміністративна мотивація спирається на дисципліну праці, відповідальність працівника, Існують різні форми дисциплінарного покарання (зауваження, догана, штраф, звільнення з роботи) і дисциплінарного заохочення [Помилка! Джерело посилання не знайдено.].

Отже, мотивація – це діяльність зі створення умов для виникнення у людини потреби здійснювати ті чи інші дії в інтересах підприємства незалежно від прямого або непрямого зв'язку з будь-якою винагородою. При цьому у

працівника повинен бути внутрішній мотив – конкретна ціль, притаманна працівнику стосовно мотивації. На практиці працівникові достатньо мати суспільно-корисну мету з хоча б відносною цінністю, яка перегукувалася би з ідеями колективу підприємства. Проте така мета властива далеко не кожному працівнику. Імовірність прояву у людини мотиву безпосередньо залежить від умов її роботи, які створює керівництво.

Існує два види мотивації – внутрішня і зовнішня.

Внутрішня мотивація залежить від інтересу до діяльності, значущості виконуваної роботи, свободи дій, можливості реалізувати себе, а також розвивати свої вміння та здібності.

Зовнішня мотивація формується під впливом таких зовнішніх факторів, як умови оплати праці, соціальні гарантії, можливість просування по службі, похвала або покарання керівника тощо. Основна їх мета – чинити сильний вплив, який не обов'язково повинен бути тривалим.

Комплексний вплив факторів є більш ефективним і впливає як на зовнішню, так і на внутрішню мотивацію. Мета (особливо гідна) є тією іскрою, яка здатна пробудити величезну соціальну енергію людини, причому спрямованої дії. Але все ж однієї мети часом недостатньо.

Комплекс обов'язкових якостей, здібностей, необхідних для виконання того чи іншого виду діяльності, ніхто не відміняв. Необхідно мати техніку вирішення завдань із проблеми, щоб не витратити даремно свої і чужі ресурси на «метод» проб і помилок. Адже чим більш достойною є мета, тим важче її досягти, тим більше часу і ресурсів йде на пошуки її вирішення. Потрібна кваліфікація і знання, бажання постійно збільшувати їх рівень. Важливе й уміння відстоювати свої ідеї і розробки.

Таким чином, в основі мотивації персоналу лежать потреби. Спрощена схема мотивації поведінки людини-працівника через потреби зображена на рис. 1.2.

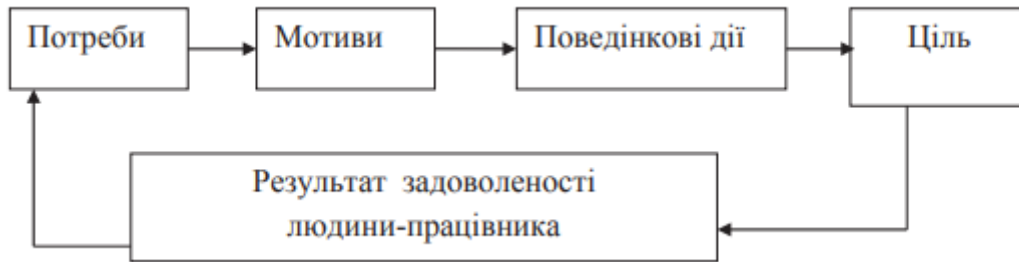


Рис.1.2 Спрощена схема мотивації поведінки людини-працівника через потреби

Зацікавленість підприємства у підвищенні ефективності праці витікає із структури економічної системи. Саме підприємство розглядатимемо як економічну систему, в якій функціонує управляюча частина і та, якою управляють. Функції управляючої підсистеми можуть виконуватися управляючим органом або управляючим середовищем.

Управляючий орган володіє певними адміністративними функціями, його вказівки є обов'язковими для конкретних виробничих ланок. Управляюче середовище не наділене адміністративними функціями і визначається сукупністю відносин, які формуються ринком продукції та ринком праці.

Поняття управляючого середовища пов'язане з уявленнями Адама Сміта про «невидиму руку», котра в умовах ринку та вільної конкуренції координує діяльність людей таким чином, що кожен із них, намагаючись отримати власну вигоду, діє в кінцевому результаті в інтересах колективу (суспільства). В умовах діяльності підприємства організація ефективної роботи здійснюється на основі ієрархічної структури, в якій від управляючих підсистем передається інформація про досягнення необхідного рівня ефективності.

Інформація про досягнуті результати і витрати передається каналами зворотного зв'язку. Залежно від співвідношення між необхідними і фактичними характеристиками ефективності встановлюються конкретні санкції і нагороди (рис. 1.3).

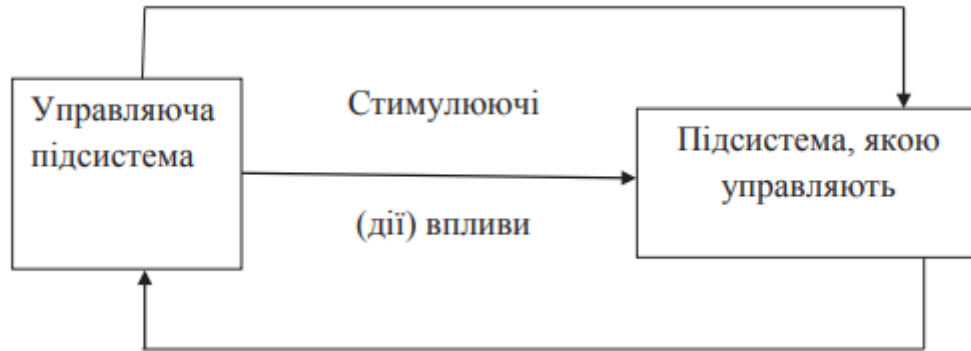


Рис. 1.3. Принципова схема управління ефективністю персоналу

Таким чином, із принципів співвідношення отриманих результатів і затрат випливає, що для ефективної діяльності підприємства загалом і окремих його підрозділів, а також окремих працівників необхідним є визначення:

- цілей розвитку підприємства;
- конкретних результатів діяльності;
- меж господарської самостійності щодо асортименту продукції, методів її виготовлення, організації оплати праці тощо;
- необхідних затрат трудових і матеріальних ресурсів відповідно до норм затрат ресурсів на одиницю продукції і обсяги її випуску;
- форм і умов стимулювання зростання ефективності.

З огляду на межі економічної самостійності встановлюються можливі стимули підвищення якості та конкурентоспроможності продукції і підприємства загалом, а також економії ресурсів і збільшення обсягів випуску;– системи відповідальності за виконання прийнятих зобов'язань.

Під стимулюванням розуміємо прямий або непрямий примус до вчинення потрібної дії. Прямий примус – це найпримітивніше, класичне стимулювання, до якого належить застосування або загроза застосування безпосереднього фізичного впливу на людину. Непрямий примус – це застосування та обіцянка застосування різноманітної матеріальної винагороди за вчинення потрібної дії (позитивне стимулювання). Різновидом непрямого примусу є загроза позбавлення винагороди за раніше виконані дії (негативне стимулювання).

Варто зауважити, що спектр інструментів стимулювання широкий, але ефект від них, на жаль, короткочасний. За невеликий проміжок часу працівник здатний звикнути до того чи іншого методу стимулювання, а потім йому потрібне щось нове. А зміни викликають у людей, як це не дивно, певне невдоволення або навіть роздратування. Тому інструменти стимулювання повинні бути простими і зрозумілими для працівника.

Складні, комплексні інструменти зумовлюють неоднозначність поняття, оскільки часто для працівника стає незрозумілим, чого від нього хочуть керівники.

Стимулювання – це результат винахідницьких роздумів керівників на тему «батоба і пряника». Форм утілення того й іншого дуже багато, а їх комбінацій – безліч. Але все ж раціональне використання як «батоба», так і «пряника» може спричинити поліпшення роботи персоналу, що не може негативно позначитися на роботі підприємства.

Як показують дослідження, дієвість системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства в управлінні його розвитком може бути забезпечена за рахунок **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**:

- адекватного визначення цілей підприємства та їх роз'яснення усім працівникам для забезпечення взаємозв'язку цілей підприємства з цілями окремих підрозділів та їх керівників;

- детального моделювання «ідеальної» виробничої поведінки для всіх посадових осіб організації;

- координації в роботі підрозділів служби людських ресурсів;

- постійної взаємодії спеціалістів із людських ресурсів із лінійними керівниками, які безпосередньо управляють персоналом;

- залучення керівників до участі у «привабливих» для них формах роботи з персоналом – проведення співбесід з кандидатами, занять із професійного навчання, управління окремими проектами. Це дасть їм змогу придбати досвід безпосередньої участі в розробленні і застосуванні методів управління

людськими ресурсами і дасть можливість створити більш об'єктивне уявлення про управління персоналом;

- організації спеціального навчання з питань управління людьми, яке дає змогу сформувати уявлення про цю функцію і виробити практичні навички роботи з підлеглими;

- участі працівників у прибутках підприємства через пропозицію їм корпоративних або боргових цінних паперів.

Таким чином, підприємство може розраховувати на успіх, якщо воно володіє певною кількістю працівників відповідних спеціальностей, які можуть реалізувати свої знання, навички і здібності на практиці. Здатність використати потенціал працівників залежить від умов праці та їх зацікавленості у належному виконанні своїх обов'язків, тобто від розвиненості системи мотивування на підприємстві. Оптимальність системи мотивування і стимулювання працівників підприємства полягає у реалізації цілей підприємства шляхом забезпечення цілеспрямованого, систематизованого впливу вищого керівництва підприємства на рівень якості виконання працівниками своїх професійних обов'язків.

1.3. Чинник, що впливають на формування мотиваційного механізму на підприємстві

Концепція формування ефективної системи трудової мотивації на підприємстві передбачає аналіз існуючої системи з метою виявлення її дефектів і цілеспрямованого їх виправлення. Система ефективної трудової мотивації на підприємстві включає комплекс заходів – від формування політики мотивації до визначення способів індивідуальної мотивації керівника і працівників.

Поняття «система мотивації» в умовах сучасних не завжди відповідає теоретичним представленням про неї, оскільки звично присутні окремі незв'язані елементи цієї системи. Нажаль, в українській практиці підприємства

приділяють увагу лише економічним показникам роботи підприємства. В той час в світовій практиці більше значення приділяється соціально-психологічним аспектам.

Система зовнішніх і внутрішніх зв'язків мотивації також являється важливою і визначається наступними особливостями:

- зв'язки визначають вплив системи мотивації на обсяг особистих затрат праці працівника і результати його праці, важливо відмітити, що прямої залежності тут нема: значні результати праці не завжди визначають високий результат, який може бути досягнутий і з менш значними затратами;

- вплив системи мотивації на кінцевий результат роботи підприємства являється опосередкованим результатом роботи кожного окремого працівника, однак, загальний результат не визначається простим сумуванням індивідуальних результатів роботи;

- зовнішні зв'язки в системі мотивації створюють замкнутий контур, відповідно, між елементами системи мотивації і результатами роботи підприємства існує як прямий, так і зворотній зв'язок (розмір заробітної плати повинен залежати від результатів роботи підприємства і одночасно визначати його, психологічна мотивація формує результати особистої праці, але одночасно і залежить від них).

Враховуючи вищесказане, можна запропонувати наступні етапи формування трудової мотивації. При умові, що цілі діяльності визначені, необхідно встановити:

- структуру і пріоритети конкретних потреб керівників і відпрацювати загальну політику в області мотивації;

- особливості психологічного напрямку окремих працівників, у якого переважають вторинні потреби, і сформувати для них спеціальну систему стимулів;

– ступінь задоволення працівників їх винагородою і причини незадоволення: невідповідність між затратами, результатами праці і винагородою у працівників, виконуючих аналогічні функції.

На основі отриманих результатів можна сформувати стратегію підвищення мотивації персоналу і конкретизувати її положення в тактичному плані.

Першочергового реформування потребує існуюча система оплати праці, оскільки вона не враховує елементарних положень теорії мотивації. Існуюча в підприємствах система оплати праці орієнтована не на задоволення потреб робітників і врахування їх потенційних творчих можливостей, а на максимальне скорочення частки тої статті витрат в собівартості виробляючої продукції і зменшення розмірів відрахувань у бюджет. Звідси, бажання до отримання тіньових доходів на всіх рівнях: від простого робочого до керівника підприємства. Проектна система оплати праці повинна бути направлена як на формування ефективної мотивації, так і на скорочення тіньових доходів у місцевих бюджетах підприємств. Для цього необхідно вирішувати проблеми зв'язку оплати праці керівника і працівників підприємства від конкретних результатів їх діяльності.

Окрім підвищення ефективності системи зовнішньо організованої мотивації для підприємства великою проблемою є скорочення тіньової мотивації. Специфіка виробництва базується на тому, що працівники підприємства практично на всіх стадіях виробництва і реалізації продукції мають доступ до матеріальних цінностей – ресурсам або готової продукції. Із-за недостатньої ефективності існуючої системи мотивації на підприємствах, відсутність у заробітної плати стимулюючих функцій, працівники бажають скоротити розрив між очікуваною і фактичною винагородою, що і приводить до зростання крадіжок, недобору продукції тощо. Щоб виконувати мотиваційну функцію, оплата праці повинна відображати залежність індивідуальної заробітної плати кожного працівника від результатів діяльності підприємства в цілому [7, с. 356].

У відношенні працівників підприємства достатньо ефективним можуть бути і психологічні елементи мотивації, хоча до теперішнього часу в практиці ринкової економіки вони не приймалися до уваги, а у окремих випадках приносили зворотній ефект із-за неправильного застосування.

Мотиваційний механізм праці властивий кожній економічній системі. Він поряд із загальнолюдськими містить і специфічні елементи. Серед факторів, що мотивують високо результативну працю, доходи посідають одне з провідних місць. Вважаємо, що на сьогодні необхідно соціально-економічну систему із примусовою моделлю трудових відносин, в якій людина праці піддавалася економічним і неекономічним методам примусу, замінити на новий мотиваційний механізм.

Необхідність його створення зумовлена тим, що люди являють собою основу успішного виконання поставленої мети, дійового та економічного використання ресурсів. Це аж ніяк не применшує значення технічних засобів і технологій, а лише констатує, що і вони створюються та використовуються людиною, а їхня ефективність залежить від результатів праці. Тому важливо виявити мотиви і стимул, що спонукають до ефективної праці.

Побудова науково-практичних підходів до управління розвитком починається з формування головних цілей розвитку підприємства, які мають бути обґрунтованими й несуперечливими. У практиці господарюючих суб'єктів бачення майбутнього стану визначається з урахуванням динаміки кон'юнктури ринку сільськогосподарської продукції, тенденцій розвитку аграрної галузі, можливості зміни діючої моделі конкурентного профілю. Однак керівництво і найманий персонал можуть по-різному оцінювати ситуацію. І саме для того, щоб уникнути можливих проблем, має бути досягнуто загальне розуміння головної мети як керівництвом, так і персоналом сільськогосподарського підприємства [8, с. 350].

Мотивування трудової активності персоналу та стратегічної активності підприємства нерозривно пов'язані між собою та здійснюють значний вплив на

активність та результативність діяльності підприємства в цілому. Нами обґрунтовано матрицю мотиваційного механізму управління розвитком сільськогосподарського підприємства (Рис. 1.4).

	Мотивування розвитку персоналу	Мотивування розвитку підприємства
Стратегічна активність	Цілі: збереження та розвиток компетенцій; підвищення якості кадрового потенціалу; стимулювання конкретних дій;	Цілі: лідерство у боротьбі з конкурентами; розширення діяльності; динамічний розвиток;
	Задачі: мотивування ініціативності; винагорода «по заслугах» (публічна); - відбір ініціативної групи;	Задачі: формування ресурсів оптимізації діяльності; виявлення і посилення конкурентних переваг; зменшення впливу слабких сторін;
	Функції: планування професійного розвитку; організація адаптації пристосування; контроль якості діяльності;	Функції: прогноз можливих ризиків; прогноз змін екзогенного середовища; контроль якості змін;
	Результати: прийняття влучних та вчасних рішень; підвищення ініціативності; підвищення зацікавленості.	Результати: стійка конкурентна позиція; зростаючий сегмент ринку; прихильність споживачів;
	Цілі: підвищення очікуваних результатів; підвищення рівня майстерності та швидкості досягнення результатів; динамічний розвиток;	Цілі: максимізація ринкової вартості п-ва; стійкі темпи зростання економічного потенціалу підприємства; зростання обсягу виробництва і реалізації
	Задачі: зміцнення репутації підприємства; формування позитивного іміджу; формування політики соціальної відповідальності;	Задачі: мінімізація витрат; максимізація прибутку; забезпечення рентабельної діяльності;
	Функції: планування очікуваних результатів; організація виконання завдань; контроль відповідності результатів;	Функції: ідентифікація, оцінка і управління фінансовими ризиками; прогнозування доходів;
Стратегічна результативність	Результати: підвищення продуктивності праці; збільшення прибутку на 1 працівника; - конкурентоспроможний персонал.	Результати: висока прибутковість; динамічне зростання показників результативності та ефективності діяльності

Рис. 1.4 Матриця мотиваційного механізму управління розвитком сільськогосподарського підприємства

Дана матриця дає нам можливість виділити основні показники діяльності підприємств, які можна використати для формування і оцінки ефективності мотиваційного механізму управління розвитком сільськогосподарського підприємства. Існуючі у підприємствах комплексні програми мотивації персоналу не завжди працюють ефективно, тому що не враховують особливості окремих працівників та не пов'язують їх зі стратегіями розвитку підприємства.

Практика свідчить, що головною передумовою успіху є узгодженість стратегії розвитку всередині підприємства. Вона має бути підкріплена бізнес-

планом розвитку та сформульована у вигляді місії, цілей та принципів підприємства. Оскільки всі діючі механізми, у тому числі і мотиваційний механізм управління розвитком підприємства, розробляються і впроваджуються в руслі загальної стратегії підприємства, важливо наголосити на тому, що сама стратегія реалізується на конкретних робочих місцях. Необхідний баланс між інтересами підприємства в цілому та персоналу.

Мотиваційний механізм повинен коректуватися і бути доведеним до персоналу. Від цього залежить, стане пропонований механізм мотивуючим чи демотивуючим фактором. Визначивши, який тип працівників переважає на підприємстві, можна розробити рекомендації зі створення оптимальних умов, при яких буде забезпечена максимальна віддача. Аналогічно оцінюється, наскільки існуючі умови є демотивуючими.

Якщо розроблений на підприємстві мотиваційний механізм управління розвитком входить у суперечність з поведінковими характеристиками персоналу, треба або коректувати механізм, або змінювати персонал, що в умовах сільськогосподарських підприємств є досить проблематичним [12].

Система ефективної трудової мотивації на підприємстві включає комплекс заходів – від формування політики мотивації до визначення способів індивідуальної мотивації керівника і працівників. Процес удосконалення мотиваційного механізму управління розвитком сільськогосподарського підприємства повинен відбуватись з урахуванням особливостей персоналу, що працює на підприємстві, що включають потреби, інтереси, установки і ціннісні орієнтації працівників і повинен враховувати існуючу структуру управління персоналом організації, чинники, що впливають на підприємство всередині і ззовні, а також традиції, що склалися на підприємстві, і історичний досвід роботи.

Проблеми мотивування пов'язують насамперед із виникненням демотивації працівників – зниженням продуктивності, бажання працювати, що спричинено відсутністю чи ослабленням впливу сил, що спонукають людину до

діяльності, з витрачанням певних зусиль на належному рівні старання, сумлінності, наполегливості. Робота персоналу без належної енергії та бажання досягати поставлених цілей, втрата ініціативи та відповідальності, перебування на робочому місці лише задля отримання заробітної платні – це симптоми демотивації персоналу.

В такій ситуації підприємства покидають кадри, по-перше, які є найкваліфікованішими, по-друге, на які є попит на ринку праці, й по-третє, які не можуть задовольнити різні свої потреби. Внаслідок демотивації у працівників можливе професійне вигорання (фізична й емоційна втома, втрата сенсу діяльності), що, безумовно, призведе до зниження продуктивності й навіть звільнення, а роботодавця змусить витратити час та кошти на пошук, навчання нових працівників, і відповідно знизить прибутки.

В підсумку демотивація працівників знижує конкурентоспроможність підприємств і, відповідно, конкурентоздатність економіки держави, що зумовлює актуальність цього дослідження.

Отже, демотивація персоналу є процесом, зворотним до мотивації, – зниження бажання працювати, зумовлене відсутністю чи ослабленням впливу сил, що спонукають до діяльності, з витрачанням певних зусиль на належному рівні старання, сумлінності, наполегливості [31].

Все це – сигнали керівництву до дій зі створення комплексу заходів для підвищення мотивації персоналу. Щоб запобігти виникненню демотивації, потрібно моніторити чинники, які її спричиняють, зокрема: несправедлива винагорода (нерівномірне співвідношення оплати праці та внеску працівника), невизначеність (негативне сприйняття змін), відсутність сенсу у поставлених завданнях (для сучасного покоління дуже важливо розуміти значущість виконуваних робіт), відсутність визнання (будь-яка людина потребує оцінки власних зусиль та заслуг, похвали), нерозуміння мети (працівники часто орієнтовані на досягнення, тому їм важливо бачити цілі перед собою), одноманітність (рутинні, однотипні завдання демотивують персонал),

некоректне делегування повноважень (неправильне формулювання завдання тощо), неможливість реалізувати потенціал (невикористання у роботі навичок, які цінують працівники) та конфлікти у команді (несприятливий психологічний клімат у колективі) [32].

Якщо говорити про справедливу винагороду праці, то тут основну роль відіграє матеріальна мотивація працівників, зокрема такі її чинники: а) рівень заробітної плати та її динаміка; б) наявність прямої залежності рівня заробітної плати від кількості та якості досягнутих результатів; в) диференціація заробітної плати на підприємстві [33].

Та для працівників важливим є і нематеріальне (моральне) мотивування: зміст і умови праці; можливості проявити свої здібності, уміння та навички; можливості кар'єрного зростання; можливість проявити особисті творчі здібності у вирішенні поставлених завдань, здобути визнання, нематеріальну оцінку своєї роботи. Кваліфіковані працівники відчують самоповагу, самоствердження, коли керівництво оцінює результати їхньої роботи так само високо, як і вони самі. Тобто мотивація пов'язана, з одного боку, зі змістовністю, корисністю самої праці, а з іншого – із самовираженням, самореалізацією працівника [33].

Для оцінювання морального мотивування кожного працівника безпосередній керівник повинен постійно контактувати з підлеглими, враховувати їхні думки і пропозиції через зворотний зв'язок. На підприємствах його можна реалізувати у формі спілкування працівників із керівниками або збираючи “повідомлення” зі скаргами, пропозиціями, ідеями працівників на спеціальній анонімній сторінці вебсайта компанії. Такий спосіб мотивації формуватиме довірливу атмосферу стосунків між керівниками і працівниками, сприятливий морально-психологічний клімат в колективі, забезпечуватиме потребу працівників в увазі, даватиме можливість визначити незадоволені потреби працівників, демотиватори та усунути їх, реалізувати цінні ідеї працівників.

Сьогодні на українських підприємствах доцільно адаптовувати досвід провідних зарубіжних компаній, зокрема, щодо такого способу нематеріального мотивування, як гейміфікація, тобто впровадження ігрових технік у робочі процеси. Її головне завдання – активізувати персонал, додати елемент змагання й інтерактивність у щоденні рутинні завдання.

Гейміфікувати можна будь-який процес – від рекрутингу до продажу, і в будь-якій галузі – від автомобілебудування до ІТ. Гейміфікація може бути спрямована на збільшення швидкості виконання завдань і, відповідно, – зростання продуктивності. Для будь-якої поставленої мети є відповідний спосіб гейміфікації. Серед найпоширеніших її видів – командні та індивідуальні квести, рейтинги і лідерборди, марафони, конкурси й тимбілдинги тощо. Етап пошуку і підбору персоналу вже давно почали гейміфікувати в Google, Unilever, Uber, Marriott, Deloitte та інших компаніях-гігантах [34].

Під час дослідження агенції TalentLMS у США в 2018 р. було опитано 400 респондентів (віком 18–69 років), кожен із яких мав досвід гейміфікації на робочому місці в додатку/програмному забезпеченні, яким вони регулярно користувалися. Було виявлено, що 80 % працівників позитивно ставляться до гейміфікації на роботі. Більшість опитаних вважають, що вона робить їх продуктивнішими (87 %), зайнятішими (84 %) і щасливішими (82 %) на роботі; 75 % респондентів з великою ймовірністю погоджуються, що працюватимуть продуктивніше, якщо їх робота стане більш ігровою; лише 7 % респондентів вказали, що мотивацією для виконання нудного/складного завдання для них стане уникнення “покарання” [35].

ІТ-компанії у всьому світі все частіше організують тематичні турніри на кшталт “The Hackers’ Night Crazy Snake Edition”, збираючи великі кількості кваліфікованих розробників. Це помітно полегшує роботу рекрутерам. У компанії Google за допомогою рекрутингової гри “Google Code Jam” підбір працівників перетворюється на глобальний чемпіонат, в якому велика кількість кандидатів із різних країн змагаються між собою у вирішенні алгоритмічних

завдань і заробляють бали, а тим часом компанія отримує можливість відібрати кращих.

Отже, необхідно постійно відстежувати ефективність системи мотивування персоналу і своєчасно її модернізувати. Для цього керівнику відділу управління персоналом доцільно, зокрема, аналізувати рівень вмотивованості працівників, щоб виявляти та аналізувати потенційні можливості для подальшого гнучкого застосування різних методів мотивації.

Сформувавши “мотиваційну картину” окремого працівника, керівник повинен прийняти відповідне управлінське рішення щодо методів мотивування для підвищення ефективності його роботи. Ці рішення можуть бути пов’язані з матеріальним мотивуванням – виплатою премій, надбавок та доплат, оплатою навчання працівника компанією. Та для досягнення максимальної ефективності необхідне застосування матеріальної й нематеріальної мотивації персоналу. Важливий і особистісний підхід до кожного працівника, – потрібно враховувати індивідуальні особливості персоналу, психологічні та ментальні його характеристики.

У зв’язку з пандемією ковіду (із 2020 р.) та війною в Україні (із 2022 р.) заходи з підтримки та мотивації працівників задля сталого розвитку підприємств набули особливої важливості. Адже людям завжди складно адаптуватися до змін, не кажучи вже про настільки кардинальні та болючі. У 2020 р. більшість компаній світу перевели працівників на дистанційну чи змішану форму роботи, змінились робочі ритми, а вимоги до охорони праці істотно зросли. Війна зумовила нові регіональні особливості українського ринку праці, вплив кваліфікованих кадрів за кордон, замороження й зменшення розміру середніх заробітних плат у більшості галузей. Разом із тим зберігся і навіть зріс рівень зарплат у фахівців сфери транспорту і логістики, будівництва й збуту.

Через війну багато українців зі сходу та півдня вимушено переселилися на захід країни, що призвело до певного перенасичення кадрами цього регіону. На грудень 2022 р. найбільше пропозицій роботи було у Київській, Львівській,

Дніпропетровській, Одеській та Івано-Франківській областях. У центрі та на півдні ринок праці на початок 2023 р. відновився на 40 %, а у Львівській області – на 90 % [37].

Повномасштабне вторгнення змусило багатьох працівників українських підприємств виїхати за кордон, переїхати в межах України, покинути місце праці чи перейти на дистанційну/змішану форму роботи. Відповідно, виникли нові додаткові проблеми мотивування, пов'язані із важким моральним станом українців, інстинктом самозбереження та страхом за життя, здоров'я і добробут сім'ї. Натомість багато українців тепер додатково мотивує те, що вони роблять власний внесок у перемогу, наприклад, коли підприємство віддає частину прибутку для ЗСУ, допомагає коштами, товарами/послугами тощо.

За результатами дослідження Американської торговельної палати в Україні та Делойт [38], понад половина опитаних керівників підприємств в Україні (58 %) з початку війни зменшили чисельність працівників, та в 2023 р. лише 17 % організацій планують скорочення. Приблизно чверть респондентів (23 %) переглядали підхід до змінної винагороди у 2022 р., і майже половина (49 %) планують її перегляд у 2023 р. незалежно від перебігу подій. 71 % опитаних надають додаткову допомогу працівникам (матеріальну: медичне страхування (75 %), грошову допомогу (71 %) і покриття витрат на мобільний зв'язок (67 %); нематеріальну: психологічну підтримку (75 %), роботу Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи 113 за гнучким графіком (71 %), можливість навчання/перекваліфікації (46 %). 42 % опитаних допомагають працівникам у разі перебоїв із електропостачанням). 88 % респондентів зазначили, що більшість їх працівників тепер працюють дистанційно чи в гібридному форматі. Серед ключових викликів такої роботи було виділено труднощі з комунікацією команд (37 %) та ускладнену адаптацію новачків (37 %). Основні ж напрями підвищення ефективності роботи в гібридному режимі передбачають редизайн робочих процесів та підходів (50 %), упровадження відповідних технологій (43 %) та навчання лідерів (37 %).

Ключові виклики щодо управління персоналом в Україні сьогодні: безпека працівників (60 %), забезпечення неперервності робочих процесів (60 %) і психологічний стан працівників (55 %), а проблеми оцінювання ефективності персоналу: нерівномірне робоче навантаження в командах (62 %), встановлення цілей в умовах невизначеності (50 %) та складність адміністрування процесів (44 %). Натомість ключовими HR-пріоритетами на 2023 р. є підтримка та допомога працівникам (50 %), перегляд чисельності/організаційної структури (38 %), управління робочим навантаженням (38 %) і розроблення/адаптація програм підтримки добробуту працівників (38 %) [38].

Г. Жосан і Н. Кириченко [1] вважають, що працівники внаслідок карантину та війни сформували нові зразки поведінки, частина яких можуть стати корисними для компаній, натомість інші небезпечними. Багато працівників набули нових корисних компетенцій: почали швидше освоювати нове, навчилися працювати віддалено і рахувати гроші, вирішувати більше завдань за менший час. Аналізуючи особливості систем мотивації працівників під час війни, Forbes наводить успішні кейси великих українських компаній. Зокрема, компанія Київстар будує HR-стратегію на зворотному зв'язку з командою, проводить опитування щодо емоційного та фізичного стану працівників, щоб визначити, наскільки ефективними є процеси, як почуваються та чого потребують люди тощо. За його результатами, 97 % працівників вказали, що задоволені програмами фінансової підтримки, 96 % – позитивно оцінили психологічну підтримку, 97 % – задоволені інформаційною підтримкою. “Прийміть”, “Піклуйтеся”, “Підтримуйте”, “Продовжуйте”, “Працюйте”, “Погляньте у майбутнє” – це “6П” від “Київстар” для мотивації під час війни [39, 40]. Компанія SoftServe в умовах війни запустила сторінку Knowledge Library на платформі Workplace, де зібрано інструкції, плани, рекомендації, та скриньку, куди співробітники надсилають запитання, побудувавши комунікацію, яка є критичною в екстремальних умовах. Під час повітряних тривог або відсутності електроенергії працівники можуть скористатись оплачуваним Emergency Leave

(термінова відсутність). Для співробітників, які захищають країну, SoftServe запровадила Military Leave (військову відпустку) та Territorial Defense Leave (відпустку для членів територіальної оборони) [40].

Українська гірничодобувна група запровадила нові види премій для працівників. Замість фактичної зарплати зафіксували планову, щоб не створювати ще одного приводу для стресу. Введено додаткові премії: за добровільну роботу під час тривоги працівників, які підтримують безперервний технологічний процес; за роботу на території, де немає активних бойових дій, але є певна напруга; робітникам, які працюють замість відсутнього колеги у період воєнних дій; одноразову премію волонтерам тощо [40].

Тобто українському бізнесу вдається потрохи адаптуватись до сучасних кризових реалій. В такий час системи мотивації повинні бути особливо гнучкими й спрямованими передусім на резилієнтність (психологічну опірність) персоналу. Адже раціональність і ефективність управління персоналом в умовах війни відходить на другий план порівняно з його збереженням/утриманням. Необхідно якомога більше комунікувати з працівниками в безпечній атмосфері, найкраще сам на сам чи в невеликих групах, намагатись почути їх – зрозуміти вербальні й невербальні повідомлення, підбадьорювати, пояснювати мету й зміст їх роботи, а також морально підтримувати

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНІ ВИМІРИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НА АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1 Загальна характеристика АТ КБ «ПриватБанк» і його системи управління

АТ КБ «ПриватБанк» є одним з найбільш інноваційних банків України, Статутний капітал якого перевищує двісті шість мільярдів грн. (206059743960,00 грн.) і представлений більш ніж сьома мільйонами простих іменних акцій (735927657 шт.) із номінальною вартістю 280 грн. кожна. Єдиним власником банку є держава (100% акцій банку належить державі Україна в особі Кабінету Міністрів), органи управління Банку діють відповідно до найкращих світових практик. Банк запроваджує нові продукти, такі як платіжний міні-термінал, вхід в Інтернет-банкінг через QR-код, онлайн-інкасація та інші мобільні додатки. Банк дотримується принципів Організації економічного розвитку та співробітництва щодо корпоративного управління, принципів Базельського комітету з банківського нагляду і ін.

Принципи корпоративного управління викладені у Кодексі корпоративного управління, що розміщений на сайті. Основні повноваження правління банку, його наглядової ради банку, ін. колегіальних органів знайшли своє відображення в Статуті.[19]

У національному щорічному рейтингу «50 провідних банків» від FinClub ПриватБанк визнано найкращим роздрібним банком і найкращим цифровим банківським сервісом (2018 р.), його депозит «Стандарт строковий» був визнаний переможцем у номінації «Найкращий ощадний вклад» (у рейтингу брали участь 42 вклади від 18 банків), його інтернет-банкінг рахується лідером серед банківських цифрових сервісів на території України.

Нині банк має довгостроковий рейтинг за національною шкалою на рівні uaAA, довгостроковий рейтинг за національною шкалою - AA (ukr)/Stable, базову оцінку кредитоспроможності за оцінкою (BCA) – са.

Місія банку - забезпечити найкращі банківські послуги з високою якістю обслуговування на прозорих і справедливих умовах для всіх жителів і компаній країни. АТ КБ «ПриватБанк» співпрацює з 56,1% юридичних осіб, із яких 33,5% вважають його основним банком. Також, 69,7% суб'єктів підприємницької діяльності - фізичних осіб (СПД ФО) працювали з банком, а 62,3% вважали його основним.

Організаційна структура банку зазвичай складається з кількох рівнів, кожен з яких відповідає за певні функції та завдання. Найбільш загальні рівні організаційної структури банку - це рівень верхнього менеджменту, середнього менеджменту та рівень оперативного менеджменту.[11]

На рівні верхнього менеджменту зазвичай розташовані голова банку (CEO), його заступники та рада директорів. Голова банку відповідає за визначення стратегії та метою банку, планування фінансових результатів, управління ризиками та прийняття важливих рішень. Заступники голови банку допомагають йому в управлінні підрозділами та виконанні стратегічних завдань, а рада директорів приймає важливі рішення та надає поради верхньому менеджменту.

Середній менеджмент складається з керівників підрозділів банку, таких як департаменти з кредитування, фінансового управління, інвестиційного банкінгу та інших. Керівники підрозділів відповідають за виконання завдань та функцій своїх відділів, встановлення процедур, контролю за виконанням цих процедур та прийняття рішень на рівні свого підрозділу.[14]

Оперативний менеджмент включає в себе працівників, які безпосередньо виконують роботу з клієнтами та обслуговують їх. Це можуть бути клерки, менеджери з обслуговування клієнтів, спеціалісти з кредитування, фінансові

аналітики та інші. Ці працівники забезпечують надання фінансових послуг, виконання клієнтських операцій та обслуговування клієнтів.

Крім цих основних рівнів, організаційна структура банку може також включати ряд інших підрозділів, таких як відділ маркетингу та комунікацій, відділ ризик-менеджменту, відділ інформаційних технологій та ін.

Функції банку можуть бути різноманітними, але основні з них - це надання фінансових послуг клієнтам, збереження та управління коштами клієнтів, кредитування, інвестування та фінансовий аналіз. Надання фінансових послуг може включати відкриття рахунків, випуск кредитних карток, надання кредитів та інших послуг.[2]

Збереження та управління коштами клієнтів означає зберігання грошових коштів клієнтів на їх рахунках, інвестування цих коштів в цінні папери та інші інвестиційні продукти, а також надання консультацій щодо управління фінансами.

Кредитування означає надання клієнтам банку грошових коштів на певні умови та строк, а інвестування полягає в інвестуванні коштів банку в цінні папери, акції, нерухомість та інші інструменти для отримання прибутку.

Фінансовий аналіз означає аналіз фінансових даних банку та його клієнтів з метою прийняття рішень щодо кредитування, інвестування та інших фінансових операцій. Ризик-менеджмент включає в себе визначення та оцінку ризиків, пов'язаних зі здійсненням фінансових операцій, та прийняття заходів для їх мінімізації або управління.

Відділ інформаційних технологій відповідає за розробку, впровадження та підтримку інформаційних систем банку, включаючи системи управління ризиками, обробки платежів, зберігання даних клієнтів та інші.

Відділ маркетингу та комунікацій займається рекламою та просуванням продуктів та послуг банку, відносинами зі ЗМІ та іншими зацікавленими сторонами, а також комунікацією з клієнтами щодо їхніх потреб та проблем.[5]

Усі ці підрозділи працюють разом для того, щоб забезпечити ефективну та якісну роботу банку та задоволення потреб клієнтів.

ПриватБанк пропонує стандартний соціальний пакет, що включає наступні переваги: надання пільг на банківські послуги (наприклад, пільгове кредитування), корпоративний мобільний зв'язок, юридичні, фінансові та психологічні консультації, організацію корпоративних заходів, забезпечення безпеки співробітників та їхніх сімей, організацію літніх таборів для дітей співробітників, надання матеріальної допомоги, новорічні подарунки для дітей та обов'язкове медичне страхування для співробітників.

2.2 Аналіз структури персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

Персонал банку організований згідно функціональної структури, що визначає як його структуру, так і кількість працівників. З розвитком банку та розширенням його ринкового сегменту та мережі філіалів, чисельність персоналу збільшується.

У соціальній структурі персоналу банку можна виділити групи, які класифікуються за наступними критеріями:

- характером роботи, рівнем освіти і кваліфікації, професійним складом,
- стажем роботи, віком, статтю, національністю,
- належністю до громадських організацій та політичних партій, сімейним станом,
- напрямком мотивації,
- рівнем життя та статусом зайнятості.

Кожна з цих груп має свої особливості та потреби, які враховуються при побудові системи мотивації та соціального захисту працівників банку.

Аналіз чисельності персоналу АТ КБ «ПриватБанку» в м. Запоріжжя показав, що в 2021 р. чисельність персоналу збільшилась на 6 працівників (6,7%), що пов'язано з розширенням банку та відкриттям нового відділення.

Таблиця 2.1

Кількісний та якісний склад персоналу АТ КБ «ПриватБанк» в м. Запоріжжя у 2020-2021 рр.

Показники	2020 р.		2021 р.		Абсолютне відхилення, осіб	Відносне відхилення, %
	Осіб	%	Осіб	%		
Облікова чисельність штатних працівників	90	100,0	96	100,0	6	6,7
За категоріями персоналу:						
керівники відділень	15	16,7	16	16,7	1	6,7
менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів	9	10,0	10	10,4	1	11,1
спеціалісти з обслуговування клієнтів	41	45,6	42	43,8	1	2,4
касири-операціоністи	20	22,2	22	22,9	2	10,0
клієнт-менеджери	5	5,6	6	6,3	1	20,0
За рівнем освіти:						
професійно-технічна освіта	4	4,4	4	4,2	0	0,0
неповна та базова вища освіта	35	38,9	36	37,5	1	2,9
повна вища освіта	51	56,7	56	58,3	5	9,8
За статтю:						
чоловіки	16	17,8	18	18,8	2	12,5
жінки	74	82,2	78	81,2	4	5,4

За віком:						
від 18-30 років	51	56,7	56	58,3	5	9,8
від 31 до 40 років	32	35,6	33	34,4	1	3,1
від 40 і старші	7	7,8	7	7,3	0	0,0

Структуру персоналу за різними категоріями можна описати таким чином: керівників відділень складає 16 осіб або 16,7%, менеджерів з обслуговування корпоративних клієнтів - 10 осіб або 10,4%, спеціалістів з обслуговування клієнтів - 42 особи або 43,8%, касирів-операціоністів - 22 особи або 22,9%, а клієнт-менеджерів - 6 осіб або 6,3%. (рис. 2.1).

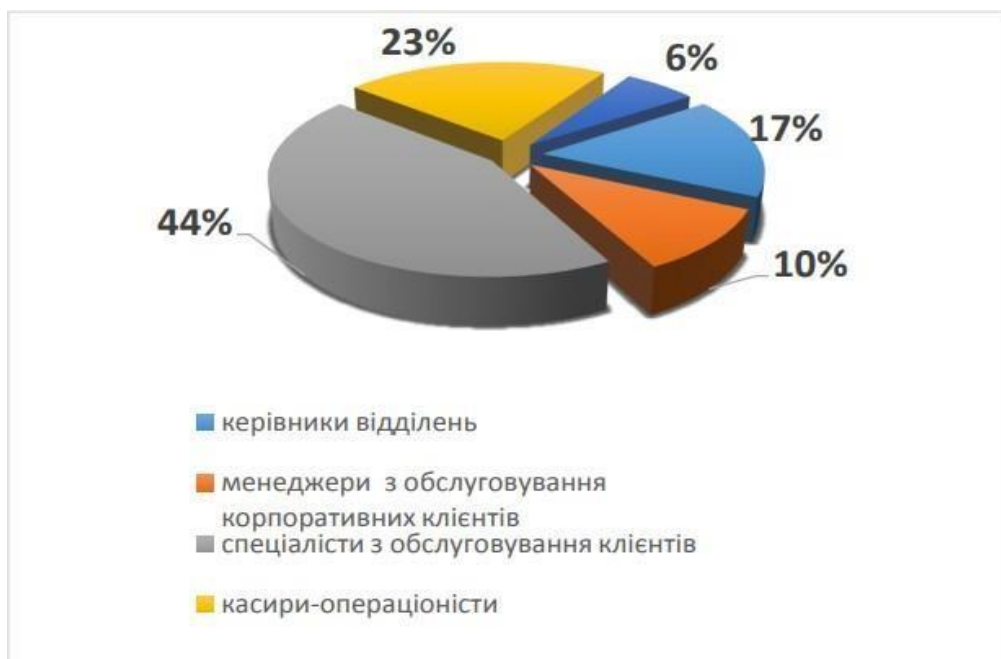


Рис. 2.1 Структура персоналу АТ КБ «ПриватБанк» в м. Запоріжжя за категоріями персоналу станом на 2022 рік

У порівнянні з 2020 роком, структура персоналу банку АТ КБ «ПриватБанк» за статтю у 2021 році суттєво не змінилася. Питома вага чоловіків

складає 18,8% у загальній структурі персоналу, тоді як жінки складають 81,2% (рис. 2.2).

Для аналізу віку як фактора мотивації, було проведено аналіз структуру вікового складу працівників АТ КБ «ПриватБанк» у 2021 році (рис. 2.3). За даними аналізу, найбільшу питому вагу складають працівники віку 18-30 років - 58,2%, та 31-40 років - 35,6%. Натомість, найменшу питому вагу займають працівники у віці від 40 років - 7,3%.

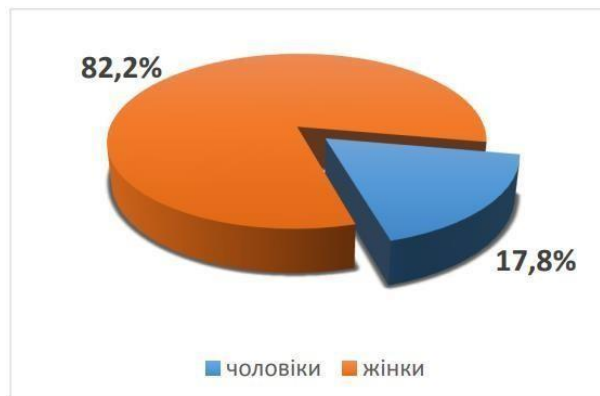


Рис. 2.2. Структура персоналу АТ КБ «ПриватБанк» в м. Запоріжжя за статтю станом на 2022 рік



Рис. 2.3. Вікова структура працівників АТ КБ «ПриватБанк» в м. Запоріжжя у 2021-2022 рр.

Такі зміни можна вважати позитивною тенденцією, оскільки таке поєднання молодих працівників з енергією та досвідом більш зрілих колег може позитивно впливати на робочий процес.

За кожний наступний рік витрати АТ КБ «ПриватБанку» на оплату персоналу збільшуються, що є результатом зростання числа працівників та розширення мережі філій.

Аналіз динаміки розміру середньої заробітної плати працівників АТ КБ «ПриватБанк» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка розміру середньої заробітної плати працівників АТ КБ «ПриватБанк» протягом 2021-2022 рр.

Займана посада	Фактичний середній дохід співробітників банку, грн		Відносне відхилення, %
	2020р.	2021р.	
керівники відділень	15000	15200	1,3
менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів	11500	11750	2,2
спеціалісти з обслуговування клієнтів	8800	9100	3,4
касири-операціоністи	5900	6150	4,8
клієнт-менеджери	5100	5300	3,9

Динаміка зміни розміру середньої заробітної плати за зайнятими посадами в АТ КБ «ПриватБанк» за 2021 -2022 рр. наведена на рис. 2. 4, яка показує її зростання за всіма категоріями зайнятих посад.

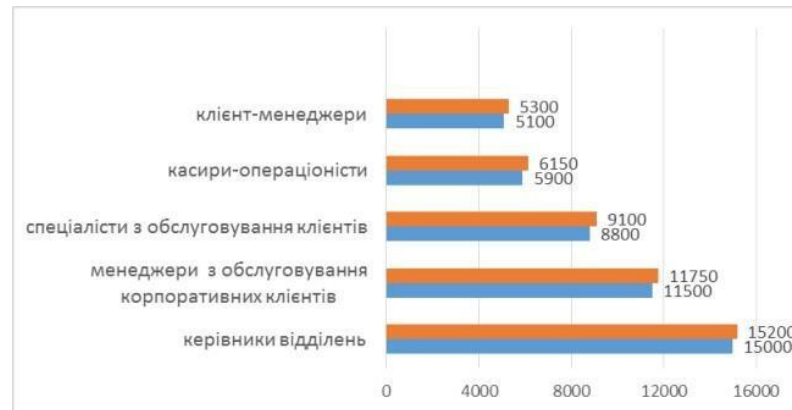


Рис. 2.4. Розмір середньої заробітної плати за зайнятими посадами в АТ КБ «ПриватБанк» в 2021 -2022 рр.

Але слід зазначити, що розмір оплати таких категорій як клієнт менеджери і касири-операціоністи залишаються досить невисокими, а різниці між рівнем оплати цих категорій робітників і менеджерів з обслуговування корпоративних клієнтів є значною. Що, зоднієї сторони, може бути стимулюючим фактором, але корпоративних клієнтів ніколи не буде більше, ніж фізичних осіб.

2.3 Дослідження систем та форм стимулювання праці в АТ КБ «ПриватБанк»

Основною метою АТ КБ «ПриватБанк» відносно власного персоналу є забезпечення підвищення його ефективності та продуктивності. Банк має систему мотивації, яка базується на точному та прозорому обліку продуктивності кожного співробітника. Крім того, банк надає своїм співробітникам повний соціальний пакет, пільгову систему кредитування, можливість участі в програмі

недержавного пенсійного фонду, а також отримання пільгових путівок на відпочинок та інші переваги.

Для дослідження стимулювання праці в організації на прикладі підприємства "ПриватБанк" можна використовувати різні методи дослідження, зокрема:

Аналіз даних - метод аналізу даних дозволить вивчити показники продуктивності праці на різних рівнях, таких як індивідуальна продуктивність, продуктивність підрозділів та загальна продуктивність підприємства. Для цього можна використовувати статистичні методи, які дозволять визначити залежності між різними показниками, включаючи фактори, що впливають на продуктивність праці.

Спостереження - метод спостереження дозволить дослідити процеси, що відбуваються на підприємстві, а також спостерігати роботу робітників на місці. Це дозволить виявити можливі фактори, що впливають на продуктивність праці, наприклад, недостатню кваліфікацію робітників, відсутність необхідного обладнання або некомпетентне керівництво.[6]

Анкетування - метод анкетування дозволить зібрати інформацію від працівників про їхні робочі умови, думки щодо можливостей підвищення продуктивності праці, інші фактори, які можуть впливати на роботу працівників. Це може допомогти виявити проблеми, що створюють перешкоди для досягнення високої продуктивності праці, і спрямувати зусилля на вирішення цих проблем.[7]

Експеримент - метод експерименту можна використовувати для тестування нових методів та інструментів для підвищення продуктивності праці, наприклад, впровадження нового обладнання або програмного забезпечення. Це дозволить оцінити ефективність нових рішень та внести зміни для їх поліпшення перед широкомасштабним впровадженням.[8]

Фокус-групи - метод фокус-груп можна використовувати для збору думок та ідей працівників щодо можливостей підвищення продуктивності праці. Це

може допомогти виявити нові підходи до роботи та знайти інноваційні рішення для підвищення ефективності роботи.[9]

Враховуючи особливості дослідження, можна використовувати комбінацію різних методів, щоб отримати максимально повну та достовірну інформацію про проблеми та можливості підвищення рівня продуктивності праці в організації.

Існує безліч теоретичних підходів до підвищення продуктивності праці в організації. Нижче розглянемо деякі з них.

Теорія наукового управління Ф. Тейлора. Цей підхід зосереджується на раціоналізації робочих процесів та на розвитку наукових методів управління. Він стверджує, що застосування наукових методів може допомогти знизити витрати часу та зусиль на виконання задач, що приводить до підвищення продуктивності праці.[20]

Теорія людських відносин Е. Мейо. Цей підхід вказує на важливість створення сприятливого середовища для роботи, підвищення мотивації працівників та забезпечення їх задоволеності від роботи. Згідно з цією теорією, залучення працівників до процесу прийняття рішень та підтримка комунікації між ними можуть допомогти підвищити продуктивність праці.[21]

Теорія системного підходу. Цей підхід підкреслює важливість розуміння організації як системи, що складається з підсистем, які взаємодіють між собою. Застосування системного підходу дозволяє зосередитись на забезпеченні оптимального використання ресурсів та підвищенні ефективності організації в цілому.[22]

Теорія континуального управління. Цей підхід акцентує увагу на змінних потребах та вимогах, що виникають в організації, та необхідності адаптації до них. Згідно з цією теорією, підвищення продуктивності праці повинно бути результатом постійних змін та удосконалення робочих процесів, що дозволяє організації залишатись конкурентоспроможною в умовах змінюючогося ринку.[23]

Теорія ергономіки та дизайну робочого місця. Цей підхід акцентує увагу на раціональному плануванні робочого місця та забезпеченні комфортних умов праці. Застосування принципів ергономіки та дизайну робочого місця може допомогти знизити ризик травм та захворювань, покращити концентрацію та продуктивність працівників.[24]

Загалом, кожен з цих теоретичних підходів до підвищення продуктивності праці в організації має свої переваги та обмеження, і успішне застосування будь-якого з них може залежати від конкретної ситуації та потреб організації.

Керівники банку створюють робочий клімат у колективі шляхом:

Надання можливості професійного та кар'єрного зростання, ротації персоналу;

Інформування співробітників про цілі та завдання банку, а також про оцінку роботи підлеглих (як позитивну, так і негативну);

Надання можливості працівникам самостійно приймати рішення в межах своїх повноважень;

Створення умов для занурення в роботу;

Забезпечення сприятливого психологічного клімату в колективі; Відкрите заохочення співробітників за досягнуті результати;

Надання можливості співробітникам брати участь в процесі прийняття рішень;

Підтримка ініціативних співробітників; Організація наставництва;

Делегування відповідальності та повноважень.

Ефективність робочого клімату в колективі залежить від керівників банку.

Нематеріальні заходи використовуються в банку для формування лояльності та зміцнення корпоративного духу в колективі. Серед них:

присвоєння звання "Кращий"; запрошення на корпоративні заходи;

публічна подяка, пам'ятний подарунок від керівництва; запис досягнень в особисту справу співробітника; почесні грамоти та дипломи;

конкурси, турніри, спартакіади; вітання з днем народження; гнучкий графік роботи.

У банку "ПриватБанк" існує система штрафів, яка стимулює працівників до більш відповідального виконання своїх обов'язків. Штрафи наступні:

За низьку якість обслуговування клієнтів (оцінка IVR).

За несвоєчасну передачу пакетів боржників, які знаходяться в простроченому стані, більше ніж на 1 день.

Штраф від керівництва за грубе порушення трудової дисципліни, неналежне виконання обов'язків, передбачених у трудовому договорі, порушення корпоративної й управлінської етики, а також за низьку виконавчу дисципліну (згідно зі стандартами ЕСК та ПриватДок) та скарги з боку клієнтів.

За підтверджену скаргу клієнта на працівника. За порушення правил інформаційної безпеки.

За порушення правил одягу (для співробітників/керівників).

За невиконання навчальних транзакцій в рамках програми підвищення фінансової культури.

За погану якість фотографії клієнта, надісланої при оформленні заявки на кредитну карту.

За недобровільне оформлення продуктів та послуг.

За підтверджену скаргу на "З'ясування стосунків із клієнтом".

За недотримання нового порядку відкриття відділення "Комплімент для клієнта - відчинені двері за 15 хвилин до початку роботи відділення".

За 3 та більше помилкові відповіді на опитуванні IVR-ТОП 20.

Штраф буде нарахований у разі, якщо протягом 4 або більше днів у місяці закривалися заявки на корекцію табелю працівників або якщо працівник не пояснив причину відсутності на роботі протягом 1 або більше днів.

Касири-операціоністи можуть отримати штраф за низьку оцінку в системі IVR (1 або 2) за якість обслуговування клієнтів.

Співробітники front-office можуть бути позбавлені премії через відсутність відвідувань будь-якої з веб-сторінок в рамках ЄСА протягом визначеного проміжку часу, якщо їх присутність на робочому місці не була підтверджена або була відхилена.

Штраф буде нарахований, якщо працівник не прочитав гарячі повідомлення або не відповів на опитування протягом 1 дня.

Після аналізу системи нематеріального мотивування у компанії "ПриватБанк" можна зробити висновок, що ця система є дуже розширеною і містить багато різних методів мотивації.

Аналізуючи фактори, пов'язані з функціонуванням банківської діяльності, можна визначити, що мотивація працівників має непрямий вплив на багато складних процесів, які відбуваються в банку. Тому, мотивувати кожного працівника потрібно таким чином, щоб він розумів, що його власне благополуччя та майбутнє залежать від успішності банку, його клієнтів та іміджу. Враховуючи, що робота в банку має колективний характер, важливо забезпечити мотивацію кожного працівника, який відчуває свою відповідальність за спільну справу та розвиток організації.[3]

При формуванні системи трудової мотивації важливо враховувати такі чинники непрямой дії, як індивідуальні характеристики працівника, внутрішнє виробниче середовище та специфіку роботи. До індивідуальних чинників можна віднести вікові показники, рівень освіти та потреби у кар'єрному зростанні. Ефективні інструменти мотивації банківського персоналу мають створювати умови для виникнення мотивації, вибору оптимального шляху досягнення мети та забезпечення різних засобів матеріальної та нематеріальної мотивації (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 Інструменти мотивації працівників АТ КБ «ПриватБанк»

Завдання, що виконуються персоналом банку	Основні інструменти мотивації	
	Матеріальної	Нематеріальної
Забезпечення виникнення мотиву до виконання завдань	Штрафи Погодинна заробітна плата Підрядна заробітна плата, пільги	Публічне покарання, звинувачення, усна подяка, стандартизація діяльності. Підвищення(пониження у посаді, навчання за рахунок банку, атестація
Забезпечення досягнення завдань фінансової діяльності банку	Премії, пакет акцій, проценти, комісійні	Нагорода, емоційна підтримка
Забезпечення використання більш ефективного способу стратегічно фінансового управління	Додаткові премії; бонуси, участь у прибутку банку	Переведення на більш високооплачувану посаду, емоційна підтримка

Аналіз таблиці показує, що жоден інструмент трудової мотивації не може бути успішним відокремлено від інших. Це означає, що комплексний підхід до мотивації працівників є ключем до успіху. АТ КБ "ПриватБанк" повинен постійно розробляти нові інструменти мотивації, які будуть більш ефективними, ніж наявні.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1 Напрями розвитку системи стимулювання АТ КБ «ПриватБанк»

Сьогодні, для того щоб фінансова установа мала успішний розвиток та процвітання, вона повинна мати чіткі стратегічні цілі та забезпечити належну мотивацію своїх працівників, щоб збільшити їх зацікавленість у досягненні цих цілей через підвищення продуктивності праці. Це особливо важливе для лідера банківського ринку України - акціонерного товариства комерційного банку «ПриватБанк», який має систему формування винагороди працівників, що є досить ефективною, але має розвиватися в сучасних умовах із врахуванням світових тенденцій в цій області.[7]

Згідно з результатами соціологічних досліджень, матеріальне стимулювання є найефективнішим напрямком мотивації персоналу в банку. Це охоплює такі елементи, як оплата праці, участь в акціонерному капіталі, страхування життя, медичне страхування, участь у прибутках та отримання пільгових кредитів. Система заохочення в формі участі в прибутках організації є особливо популярною, оскільки вона дозволяє створити заохочувальний фонд з частки прибутку, залежно від обсягів прибутку та загальних результатів фінансової діяльності банку. Зазвичай така система поширюється на управлінські кадри, які можуть впливати на прибуток. Участь у акціонерному капіталі передбачає придбання акцій і отримання дивідендів.[10]

Матеріальна мотивація є важливим інструментом для забезпечення ефективної роботи працівників в банку. Включення в компенсаційний пакет постійної та змінної частини забезпечує стабільність доходів працівників, а соціальний пакет дозволяє забезпечити їхній соціальний захист.[3]

Нематеріальна мотивація також важлива для забезпечення мотиваційного клімату в колективі. Організація робочого місця та нематеріальне стимулювання, таке як подяки, визнання та можливість розвитку кар'єри, допомагають створити комфортну робочу атмосферу та підтримують високий рівень мотивації серед працівників.

Звичайно, витрати на матеріальну мотивацію, такі як оплата праці та інші форми матеріального стимулювання, є складовою адміністративних витрат банку. Проте, ефективна матеріальна мотивація працівників може призвести до підвищення продуктивності роботи та збільшення прибутку банку, що в свою чергу може компенсувати витрати на матеріальну мотивацію.

Керівництво відіграє ключову роль в реалізації системи стимулювання праці в організації, тому має забезпечувати стратегічний підхід до розвитку і цієї сфери своєї діяльності, що полягає у розробленні стратегії стимулювання праці. Керівництво повинно розробити стратегію стимулювання праці, яка відповідає цілям та потребам організації, а також забезпечує мотивацію працівників досягати високих результатів.

Правильна стратегія стимулювання праці є важливою для досягнення успіху організації, а також для залучення та збереження талановитих працівників. Для розроблення такої стратегії керівництво повинно виконати кілька ключових кроків:[15]

Вивчити потреби та цілі організації. Керівництво повинно зрозуміти, які цілі має організація та які її потреби, щоб зрозуміти, які види стимулів можуть бути ефективними для стимулювання працівників.

Розробити різноманітні види стимулів. Керівництво повинно розглянути різні види стимулів, такі як фінансові та нефінансові, і розробити програми стимулювання праці, які відповідають потребам організації та працівників.

Залучити працівників до процесу. Керівництво повинно залучати працівників до процесу розроблення стратегії стимулювання праці, запитуючи

їхню думку та пропозиції. Це допоможе забезпечити, що програми стимулювання праці відповідають потребам та очікуванням працівників.[14]

Встановити метрики та систему відстеження. Керівництво повинно встановити метрики, які відображають ефективність програм стимулювання праці, та систему відстеження, яка допоможе відстежувати результати та внести необхідні зміни.

Підтримувати та оновлювати стратегію. Керівництво повинно регулярно оцінювати ефективність програм стимулювання праці та вносити необхідні зміни, які дозволять забезпечити максимальну ефективність та мотивацію працівників. Також важливо розуміти, що стратегія стимулювання праці повинна бути гнучкою та адаптивною до змін в організації та на ринку праці.

Нарешті, важливо забезпечити, щоб стратегія стимулювання праці була чесною та справедливою для всіх працівників організації, що допоможе зберегти довіру та лояльність працівників до організації.

Впровадження системи стимулювання праці - керівництво повинно забезпечити впровадження системи стимулювання праці в організації. Це може включати навчання працівників про систему стимулювання, створення документації та процедур, а також визначення ролей та обов'язків. [18]

Крім того, впровадження системи стимулювання праці може включати такі кроки:

Визначення стимулів: Керівництво повинно визначити, які види стимулів будуть використовуватися в організації. Це можуть бути фінансові стимули, такі як премії та бонуси, або нефінансові, такі як можливість розвитку та зростання в кар'єрі.

Визначення критеріїв: Керівництво повинно встановити критерії, за якими працівники будуть отримувати стимули. Це можуть бути кількість продукції, яку вони виробляють, якість їхньої роботи, рівень задоволеності клієнтів тощо.

Розроблення системи відстеження: Керівництво повинно створити систему відстеження, яка дозволить відстежувати прогрес працівників та їхні досягнення. Це може бути регулярна оцінка роботи, звіти про продуктивність та т.д.

Визначення правил та процедур: Керівництво повинно визначити правила та процедури, які будуть використовуватися в системі стимулювання праці. Це можуть бути правила щодо розрахунку стимулів, їх виплати, перегляду критеріїв та інших аспектів.

Оцінка ефективності: Керівництво повинно регулярно оцінювати ефективність системи стимулювання праці та вносити необхідні зміни. Також важливо забезпечити відкрите спілкування з працівниками, щоб отримувати від них зворотний зв'язок та пропозиції щодо поліпшення системи стимулювання праці.

Моніторинг та оцінка системи стимулювання праці - керівництво повинно моніторити та оцінювати ефективність системи стимулювання праці в організації. Це дозволить зрозуміти, чи досягнуті цілі, та внести необхідні зміни для поліпшення системи.

Забезпечення справедливості та рівності - це важливий аспект управління організацією, який впливає на задоволення працівників, їх продуктивність та відповідальність. Для забезпечення справедливості та рівності в організації, керівництво повинно виконувати кілька ключових кроків:

Розробити політику справедливості та рівності. Керівництво повинно розробити письмову політику, яка визначає принципи справедливості та рівності, а також встановлює стандарти поведінки, що не терплять дискримінації, на робочому місці.

Встановити процедури відбору та оцінювання. Керівництво повинно розробити процедури, які забезпечують справедливість та рівність у відборі та оцінці працівників. Це може включати використання стандартизованих інструментів для оцінки та відбору працівників, які базуються на об'єктивних критеріях.

Забезпечити рівні умови праці. Керівництво повинно забезпечити рівні умови праці для всіх працівників, включаючи доступ до рівних можливостей для розвитку, навчання та професійного зростання.

Створити систему звернень та скарг. Керівництво повинно створити систему звернень та скарг для працівників, яка дозволяє їм звертатися до відповідних осіб з питань, пов'язаних з дискримінацією та несправедливістю на робочому місці.

Проводити навчання та інформування. Керівництво повинно проводити навчання та інформування працівників про політику справедливості та рівності в організації, а також про їхні права та можливості. Це допоможе зберегти рівень свідомості працівників та забезпечити їхню підтримку цінностей справедливості та рівності в організації.[12]

Виконання цих кроків допоможе забезпечити справедливість та рівність на робочому місці, знизити ризик дискримінації, підвищити задоволення та продуктивність працівників, а також збільшити відповідальність та залученість працівників до робочого процесу.

Керівництво повинно також стежити за тим, щоб система стимулювання праці була збалансованою та не призводила до перевантаження або перевищення норм праці, що може бути шкідливим для здоров'я та ефективності працівників.

В АТ КБ «ПриватБанку» використовують МСБО (IAS) 8 для розрахунків з оплати праці, оскільки це дозволяє їм вести бухгалтерський облік та складати фінансову звітність згідно з міжнародними стандартами. Основними елементами адміністративних витрат банків є складові виплат працівникам, такі як заробітна плата, премії, внески на соціальне забезпечення, виплати по закінченню трудової діяльності, виплати з нагоди ювілеїв, відстрочені компенсації та виплати при звільненні. Заробітна плата є ключовим елементом в системі виплат працівникам в банківських установах і становить основне джерело доходів працівників банку.

Для забезпечення відповідності фінансової звітності КБ «ПриватБанку» вимогам міжнародних стандартів фінансової звітності, керівництво повинно

ретельно вибирати та застосовувати відповідну політику. Розрахунки з працівниками банку повинні відбуватися відповідно до чинного законодавства та регулюватися ним. Заробітна плата є ключовою складовою системи виплат працівникам банків та становить основне джерело доходів працівників.[10]

Управління розрахунків з працівниками банківських установ регулюється законодавством України, зокрема Законами «Про оплату праці»,

«Про відпустки», «Про колективні договори та угоди», а також Постановою правління НБУ «Про затвердження Правил бухгалтерського обліку доходів і витрат банків України».

Кожна банківська установа встановлює окрему форму оплати праці для кожного працівника, відповідно до своєї облікової політики та управлінської документації, оскільки існують різні форми оплати праці. Заробітна плата у АТ КБ «ПриватБанк» складається зі ставки та бонусів, і вона є основним методом стимулювання. У банку використовується відрядно-преміальна система праці, що передбачає певну суму посадового окладу для кожної посади, а також преміювання працівників за досягнення у роботі, що стимулює відповідальне ставлення до виконання обов'язків.

У кожній банківській установі існують різні форми оплати праці, які визначаються окремо для кожного працівника з урахуванням облікової політики та управлінської документації. У АТ КБ «ПриватБанк» система праці є відрядно-преміальною, тобто заробітна плата складається з посадового окладу та бонусів за досягнення у роботі. Це є головним методом стимулювання працівників. Крім того, у Департаменті управління персоналом кожному працівнику відкриваються особові картки, де зберігаються дані про нього, такі як оклад, переміщення, відпустки тощо. Відповідно до наказів про призначення на посаду, заносяться такі дані, як прізвище, ім'я по батькові, табельний номер та посадовий оклад, який зазначає начальник відділу оплати праці, компенсацій і пільг. Використання цієї системи дозволяє відстежувати ефективність працівників та забезпечувати їхню адекватну оплату.

Найбільшою часткою у структурі виплат працівникам банків займають короткострокові виплати, що робить їх найбільш значущими як для банківської установи, так і для працівника.

Заробітна плата є основним елементом короткострокових виплат працівникам банків та складає значну частину адміністративних та загальних витрат установи. Продуктивність та доходи працівників безпосередньо впливають на успішність банку, тому їхня матеріальна мотивація є важливим фактором у забезпеченні ефективності установи. Заробітна плата є головним джерелом доходів працівників, що забезпечує їхній матеріальний добробут та є важливою складовою витрат на виробництво для роботодавців, які використовують її як ефективний інструмент мотивації працівників для досягнення успіху.[1]

Для розвитку системи стимулювання праці банку доцільно використовувати комбіновану модель оплати праці (рис. 3.1).

Ця модель відповідає наступним вимогам: забезпечення конкурентоспроможності основної заробітної плати працівників банку на ринку праці, опосередкована залежність розміру основної заробітної плати від результатів інноваційної діяльності банку, пряма залежність розміру додаткової заробітної плати від результатів впровадження інновацій в банку, а також стимулювання як колективної, так і індивідуальної праці.

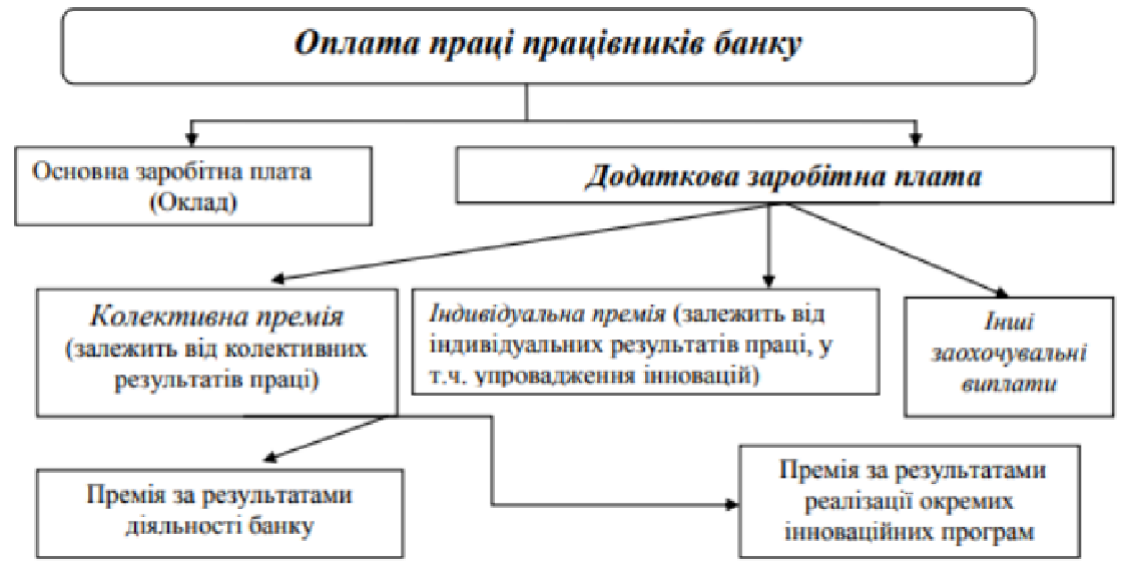


Рис. 3.1. Структурно-логічна схема комбінованої моделі оплати праці працівників АТ КБ «ПриватБанк»

За досягнення конкретних показників якості та кількості роботи, працівники отримують премії, які нараховуються додатково до основної заробітної плати за фіксованими тарифами. Незалежно від того, до якої категорії працівників вони належать, бонуси становлять вагомую частину загальної заробітної плати. Оскільки успіх банку залежить від результативності його персоналу, політика заробітної плати орієнтована на результати роботи кожного працівника. Наприклад, касири отримують зарплату, яка складається з фіксованої ставки та відсотків від продажу банківських продуктів та обслуговування клієнтів.

Отже, система стимулювання персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» розрізняється залежно від посади та результатів роботи працівника. Для співробітників фронтофісу встановлено Положення, згідно з яким доходи ефективних співробітників банку повинні бути на 10% вище. Для співробітників масових банківських професій, якщо їх дохід нижче цільового, здійснюється централізоване підвищення рівня доходу за рахунок синхронізаційних доплат.

Якщо дохід співробітника вище цільового, то він виплачується в повному розмірі, понижуючі коефіцієнти не застосовуються.

Регламент виплати змінної частини винагороди (бонусів, надбавок) встановлюється внутрішніми наказами. Бонуси за крос-селінг виплачуються за фактом здійснення продажу продукту щодня. Підвищення окладу можливе тільки при переміщенні на іншу посаду, для якої передбачений вищий оклад.

До встановленого окладу співробітників, що перебувають на однакових посадах, але працюють у різних регіонах, застосовуються регіональні коефіцієнти, встановлені виходячи з різного рівня доходу співробітників на ринках праці в різних регіонах країни. Це означає, що зарплати співробітників можуть відрізнятися в залежності від місця їх роботи.

Звідси випливає, що система стимулювання персоналу в АТ КБ

«ПриватБанк» досить різноманітна і складається з кількох складових частин:

Заробітна плата співробітників фронтофісу, яка залежить від їхньої ефективності, повинна бути на 10% вище, ніж усереднене значення.

Підвищення рівня доходу масових банківських співробітників здійснюється за рахунок синхронізаційних доплат у випадку, коли їхня заробітна плата нижча за цільове значення.

Бонуси за крос-селінг (продаж послуг, які не входять до основної діяльності співробітника) виплачуються за фактом здійснення продажу продукту щодня. Усі зароблені бонуси виплачуються в повному обсязі.

Підвищення окладу можливо лише при переміщенні на іншу посаду, для якої передбачений вищий оклад.

До встановленого окладу співробітників, що перебувають на однакових посадах, але працюють у різних регіонах, застосовуються регіональні коефіцієнти, встановлені виходячи з різного рівня доходу співробітників на ринках праці в різних регіонах країни.

Розпорядок дня, час початку та закінчення роботи встановлюється наказом по банку, і працівники можуть працювати у вихідні та святкові дні в разі необхідності, але за погодженням з керівництвом і наданням їм іншого дня відпочинку. Для окремих категорій працівників, таких як інваліди та неповнолітні, час початку і закінчення роботи встановлюється відповідно до трудового законодавства України.

Отже, система стимулювання персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» повинна мати різні складові частини, які передбачають підвищення заробітної плати за результативність, бонуси за продаж послуг, що не входять до основної діяльності, підвищення рівня доходу масових банківських співробітників за рахунок синхронізаційних доплат, регіональні коефіцієнти до заробітної плати та можливість підвищення окладу при переміщенні на іншу посаду. Крім того, встановлюється розпорядок дня, час початку та закінчення роботи, який може включати роботу вихідних та святкових днів за погодженням з керівництвом. Це означає, що в АТ КБ «ПриватБанк» може бути введений змінний графік роботи для підвищення ефективності та якості обслуговування клієнтів.

При цьому список підрозділів та співробітників, які працюють у змінному режимі, повинен бути затверджений наказом по Банку. Також можуть бути встановлені одноразові виплати для окремих співробітників, які фінансуються з різних джерел.

Цілком зрозуміло, що мотивація є ключовим фактором ефективної роботи в будь-якій компанії, в тому числі і в КБ «ПриватБанк». Стабільність роботи та можливості кар'єрного зросту, а також достойна заробітна плата, є важливими факторами, що забезпечують мотивацію працівників. Окрім цього, створення приємної робочої атмосфери, взаємодії з колегами та взаємовідносин з керівництвом також можуть позитивно впливати на мотивацію працівників. Керівництво КБ «ПриватБанк» має віддавати перевагу комплексному підходу до мотивації свого персоналу, що дозволяє забезпечити високу продуктивність та ефективність роботи.

3.2 Обґрунтування засобів покращення системи стимулювання і мотивації праці

Розуміючи недоліки у функціонуванні системи мотивації в АТ КБ «ПриватБанк», можна запропонувати кілька можливих рішень. Перш за все, необхідно збільшити рівень оплати праці та забезпечити більш привабливі умови для кар'єрного росту. Також варто розглянути можливості для залучення персоналу до цікавих та творчих проектів, що стимулюватиме їхню зацікавленість у власному розвитку та розвитку компанії.

Для зменшення протекціонізму при висуванні на роботу та підвищенні в посаді, необхідно запровадити прозору систему критеріїв та процедур для оцінки працівників та їхнього просування. Також варто відзначити здійснення зусиль у забезпеченні навчання та розвитку для підвищення кваліфікації працівників, що сприятиме їхній самореалізації та самовдосконаленню.

Для зменшення нерівномірної завантаженості та понаднормової роботи варто розглянути можливість введення гнучкого графіку роботи, який забезпечить більш ефективне розподілення робочого часу між співробітниками та зменшить їхню втомлюваність.

Одним з ключових аспектів буде виявлення та усунення причин низької зацікавленості рядових співробітників в розвитку ПриватБанку, шляхом активної комунікації з ними, залучення їх до процесів прийняття рішень та впровадження нових ініціатив, що дозволить створити атмосферу співпраці та розвитку для всього колективу банку.[16]

Механізм додаткового стимулювання праці є важливим елементом системи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк». Однак, наявність тільки базової заробітної плати, яка в більшості випадків є низькою, може призвести до недостатнього ефекту стимулювання працівників. Крім того, у випадках, коли

заробітна плата встановлена нижче ринкового рівня, працівник може почувати невдоволення та відчувати недостатню мотивацію до виконання своїх обов'язків.

Тому, для ефективної мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк», необхідно розглянути можливість встановлення більш гнучкої системи додаткової оплати праці, яка враховуватиме якість та кількість виконаної роботи, індивідуальні досягнення та успіхи. Для цього можна використовувати різні методики, такі як система бонусів за досягнення певних цілей, система преміювання за якість та ефективність роботи, або система диференційованої оплати праці за різні категорії працівників (табл. 3.1).

Крім того, важливим є забезпечення прозорості та чесності при встановленні системи додаткової оплати праці, щоб уникнути невдоволення та недовіри серед працівників. Також, важливо забезпечити можливості для професійного розвитку та зростання, щоб працівники відчували, що їхні зусилля та таланти визнаються і оцінюються компанією.

Для отримання повної картини про мотиваційне середовище в АТ КБ «ПриватБанку» і взаємозв'язок між результатами роботи та мотивацією, необхідно провести більш широке дослідження, задіявши більшу кількість працівників з різних рівнів і підрозділів банку.

Таблиця. 3.1 Характеристика матеріальних заохочень, які пропонується впровадити для розвитку системи стимулювання працівників АТ КБ «ПриватБанк»

Назва заохочення	Характеристика
Результативна надбавка	Сума витрат на результативну надбавку визначається щомісячно Головним банком і включає в себе: персональну і бюджетну надбавку
Персональна надбавка	Встановлюється з урахуванням професійної компетентності, рівня виконання покладених обов'язків, ініціативності творчого характеру роботи, який визначається вимогами виконуваних функцій та інше. Її встановлення здійснюється на основі клопотання із зазначенням розміру надбавки та терміну її встановлення за поданням керівників структурних підрозділів, керівників відділень, філії
Бюджетна надбавка	Для визначення рівня бюджетної надбавки працівників використовуються бальна оцінка показників, які враховують складність і обсяги робіт, професійну компетентність, рівень виконання покладених обов'язків та завдань, ділові якості працівників. Філії банку самостійно визначають суму витрат на бюджетну надбавку як різницю між затвердженою сумою витрат на результативну надбавку та сумою витрат на персональну надбавку
Щоквартальна винагорода керівників, заступників директорів регіональних підрозділів та керуючих відділень	Визначається як відсоток до посадового окладу, встановлений залежно від групи до якої віднесено регіональний підрозділ (РП) який визначається за рейтинговою оцінкою та коригується на коефіцієнт особистих продажів керівника

Крім того, доцільно проводити інтерв'ю з працівниками, щоб отримати більш детальну інформацію про їхні погляди та пропозиції щодо покращення мотивації в банку. Також варто враховувати думку клієнтів про роботу працівників банку, їхню задоволеність обслуговуванням, що також може вплинути на мотивацію працівників. Результати такої роботи можна представити через оцінку мотиваційного середовища, що наведена в табл. 3.2

Таблиця 3.2 Середній бал за результатами опитування «Оцінка мотиваційногосередовища» в АТ КБ «ПриватБанк», яке запропоновано у якості засобу розвитку системи мотивації банку

Запитання	Середній бал
1. Результати, очікувані керівництвом, чітко визначені	8,8
2. Очікувані керівництвом результати відомі кожному співробітнику	8,0
3. У компанії існують винагороди за високі результати в роботі	8,5
4. Система винагород за високі результати в роботі відома кожному співробітнику	9,0
5. Винагороди за високі результати в роботі значимі для кожного співробітника	5,6
6. Система контролю і оцінки забезпечує об'єктивну оцінку результатів роботи	7,6
7. Персонал впевнений в тому, що результати праці оцінюються об'єктивно	5,6
8. Результати роботи кожного добре відомі в підрозділі (компанії)	6,5
9. Винагороди відповідають результатам праці	7,5
10. Співробітники впевнені у справедливій системі винагород	6,6
11. Винагороди є своєчасними	9,8
12. Працівники впевнені, що очікувані керівництвом результати відповідають їх можливостям	5,5
13. Досягнення очікуваних керівництвом результатів не пов'язане з надмірними зусиллями співробітників	5,6
14. Співробітники мають досить інформаційних, матеріально – технічних та інших ресурсів для виконання роботи.	9,8
15. Статус співробітника в команді і ставлення до нього колегами залежать від того, як він працює	5,3
16. При виконанні роботи співробітники відчують більше позитивних емоцій, ніж негативних	7,4

Після аналізу отриманої інформації можна зробити наступні висновки:

Кожен працівник отримує чітке завдання на короткострокову перспективу.

Працівники розуміють зв'язок між їхньою роботою та матеріальною винагородою.

Винагороди не завжди відповідають результатам праці та внеску кожного працівника у кінцевий результат, що створює невпевненість в справедливості винагород.

Працівники не впевнені, що очікувані результати, запропоновані керівництвом, відповідають їхнім можливостям, та можуть досягатися без надмірних зусиль.

Винагороди виплачуються своєчасно, а працівники мають достатньо ресурсів для виконання своєї роботи.

Преміальна частина заробітної плати співробітників, які взаємодіють з клієнтом, залежить від результату їхньої роботи.

Психологічний клімат в колективі є сприятливим, а результативність роботи кожного працівника об'єктивно оцінюється його колегами по роботі.

У АТ КБ «ПриватБанк» застосовується двостороння система преміювання, яка сприяє збільшенню мотивації працівників та поліпшенню їх функцій. Головною умовою застосування цієї системи є виплата премії лише у випадку, якщо працівник дійсно вплинув на досягнення цілей банку. У банках премії за поточні результати роботи мають велике значення та пов'язані з основною оплатою праці та рівнем виконання та перевиконання показників, що виходять за межі основних обов'язків працівників. Ці премії є найбільш поширеними за охопленням працівників та питомою вагою в заробітній платі.

Для ефективного використання системи преміювання в банку необхідно мати чіткі кількісні параметри, які дозволяють контролювати рівень заробітної плати кожного працівника. Крім того, види заохочення повинні бути заздалегідь відомі працівникам, щоб вони могли цілеспрямовано використовувати свою

матеріальну зацікавленість і домагатися влаштовуючого рівня заробітку, індивідуально або разом з іншими.[12]

Проте, слід відзначити, що преміювання працівників АТ КБ "ПриватБанк" на основі їх поточних результатів безпосередньо залежить від успішності фінансово-господарської діяльності банку або його відділень. Преміювання має загальний характер, тому що у разі досягнення позитивних результатів премія виплачується всім співробітникам банку. Розмір премії для кожного працівника визначається в залежності від реального економічного ефекту, який банк отримав у абсолютному або відносному виразі.

Для поліпшення систем та форм стимулювання праці в обраній організації пропонується:

Оновлення технологій та автоматизація банківських послуг - це може зменшити час на обробку документів та операцій, збільшити точність та надійність обробки інформації, тим самим збільшивши ефективність роботи працівників.

Підвищення кваліфікації та навчання працівників - це може допомогти співробітникам здобути нові знання та навички, що необхідні для більш ефективної роботи. Також це може зменшити час на вирішення питань клієнтів та знизити кількість помилок.

Мотивація співробітників - це може бути досягнуто за допомогою встановлення бонусних систем, які залежать від результатів роботи, а також створення сприятливого та комфортного робочого середовища.

Встановлення ефективної системи управління та контролю - це може допомогти забезпечити ефективну роботу працівників, контролювати їхню продуктивність та відстежувати рівень якості наданих послуг.

Впровадження програми зменшення текучості кадрів - це може допомогти зберегти кваліфікованих працівників та забезпечити стабільність роботи банку.

Посилення взаємодії з клієнтами - це може допомогти залучити нових клієнтів, збільшити обсяг бізнесу та покращити репутацію банку. Для цього

можна використовувати різноманітні маркетингові інструменти, такі як рекламні кампанії, CRM-системи та інші.

Ці напрямки можуть бути корисними для банківських установ в різних аспектах. Наприклад, автоматизація та оновлення технологій можуть зменшити час на обробку документів, операцій та збільшити точність обробки інформації. Підвищення кваліфікації працівників може допомогти їм отримати нові знання та навички, необхідні для більш ефективної роботи та покращення обслуговування клієнтів. Мотивація співробітників може допомогти створити більш сприятливе та комфортне робоче середовище, що забезпечить більшу ефективність роботи. Встановлення ефективної системи управління та контролю може допомогти забезпечити ефективну роботу працівників та контролювати їхню продуктивність. Посилення взаємодії з клієнтами може допомогти залучити нових клієнтів та збільшити обсяг бізнесу банку.

ВИСНОВКИ

Серед елементів управління діяльністю комерційного банку мотивацію персоналу можна вважати одним з найбільш вагомих факторів конкурентоздатності, адже висока ефективність фахівців є запорукою досягнення стратегічних пріоритетів і тактичних цілей банку. Успішна та ефективна діяльність персоналу є одним з основних чинників забезпечення розвитку фінансової організації. Однак для досягнення планованої ефективності важливо створити адекватні умови для особистої зацікавленості спеціалістів у досягненні поставлених цілей. Тому мотиваційні системи мають бути узгодженими з визначеною стратегією розвитку банку, урахувати критичні фактори успішності, забезпечуючи динамічний взаємозв'язок цілей розвитку та мотиваційних очікувань персоналу. Питання удосконалення організації праці банківських спеціалістів особливо актуалізується з огляду на системні виклики для фінансового сектору України, спричинені тривалим негативним впливом карантинних обмежень і війни. За таких обставин забезпечення ефективної праці банківських установ потребує особливої уваги до управління розвитком персоналу та впровадження адекватних, сучасних і справедливих систем мотивування.

На сьогодні, кожна фінансова установа, яка має чіткі стратегічні цілі на подальший розвиток та процвітання, перш за все, повинна дбати про належну мотивацію своїх співробітників аби підвищувати їх зацікавленість у досягненні таких цілей шляхом підвищення їх продуктивності праці. Публічне акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк» засноване 19 березня 1992 року. На сьогоднішній день банк входить до числа найбільших системних банків країни і є одним із визнаних лідерів банківської системи України. ПАТ КБ «ПриватБанк» – найбільший універсальний міжрегіональний комерційний банк України, орієнтований, перш за все, на платіжні операції для населення і юридичних осіб усіх форм власності.

Інноваційна політика «ПриватБанку» орієнтована на впровадження на українському ринку принципово нових, передових банківських послуг, які надають клієнтам нові можливості управління своїми фінансами. «ПриватБанк» першим в Україні запропонував своїм клієнтам послуги інтернетбанкінгу «Приват24» і GSM-банкінгу, а також послуги з продажу через мережу своїх банкоматів і POS-терміналів електронних ваучерів провідних операторів мобільного зв'язку та IP-телефонії.

Основна мета «ПриватБанку» – підвищення ефективності і продуктивності персоналу. У зв'язку з цим, в організації побудована система мотивації, ведеться точний і прозорий облік продуктивності кожного співробітника. Мотивація у ПАТ КБ «ПриватБанк» проявляється у вигляді матеріального і нематеріального стимулювання. Згідно якого, матеріальне стимулювання – це компенсаційний пакет, який складається з постійної та змінної частини і соціального пакету. Нематеріальне стимулювання – це забезпечення мотиваційного клімату в колективі, організація робочого оточення і нематеріального стимулювання.

Так, аналіз матеріальної складової мотивації персоналу в ПАТ КБ «Приватбанк» показує, що заробітна плата, яка складається із ставки і бонусів, є досить ефективною (як для працівника так і для банку). Банк справедливо оцінює внесок кожного співробітника в розвиток і досягнення цілей організації, а співробітники, само собою, прагнуть до досягнення високих результатів, щоб у результаті отримати якомога більше бонусів. Але навіть в такій системі оплати праці існують недоліки, а саме: низька ставка і невисокий відсоток від виконаної роботи, який зараховується до бонусної частини заробітної плати.

Окрім того, при розроблені соціального пакету не здійснюється диференціація його складових в залежності від значущості для кожної категорії працівників, що, у свою чергу, в повній мірі не сприяє підвищенню ефективності праці на робочих місцях. Так, оплата послуг мобільного зв'язку касирам підприємства відноситься до мотиваційного важелю, однак, на ефективність їх

праці в кращому випадку – не впливає, а в гіршому – відволікає від роботи, зменшує ефективність роботи.

Що ж стосується нематеріальної мотивації у ПриватБанку, то вона включає в себе створення мотиваційного клімату в колективі, умови роботи та нематеріальне стимулювання.

Однак, аналіз діючою нематеріальної складової мотивації персоналу дозволив виявити деякі недоліки. Насамперед, керівництво банку не враховує те, що у різних працівників є різні цілі і бажання, а значить, їм необхідно надати різні можливості для роботи і професійного росту. Неможливо мотивувати всіх працівників банку загальними програмами, а для того щоб підвищити мотивацію, необхідно знайти індивідуальний підхід до кожного підлеглого.

Також в ПАТ КБ «ПриватБанк» особливу увагу необхідно приділити соціально-психологічним факторам. Наприклад, через тривалі і монотонні роботи на комп'ютері співробітники відчують психологічний і фізичний дискомфорт.

Таким чином, мотивація є дуже важливою складовою ефективної роботи ПриватБанку, тому керівництво, в першу чергу, мотивує персонал стабільною роботою в престижній компанії, намагається забезпечити приємну робочу атмосферу, кар'єрний ріст та гідну заробітну плату.

Однак, нажаль, в ПриватБанку є недоліки в функціонуванні системи мотивації (низький рівень оплати праці; брак просування по службі; відсутність цікавої і творчої роботи; нерівномірне завантаження протягом дня (місяця) і часта робота в режимі понаднормового часу; відсутність самореалізації та самовдосконалення; зростаючий протекціонізм при висуванні на роботу і підвищенні в посаді, в результаті чого до управління залучаються некваліфіковані кадри), через що існує плінність кадрів на низьких посадах і низька зацікавленість рядових співробітників в розвитку ПриватБанку, що помітно може вплинути на репутацію банку серед клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азьмук Н. А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 376–383.
2. Амоша О. І. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах: наоч. навч.-метод. матеріали. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк : [Ін-т економіки пром-сті НАНУ], 2011. 199 с.
3. Бадзим О.С., Береснев С.М. Мотивація професійної діяльності банківського персоналу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер.: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6 (1). С. 30— 33.
4. Бериславська А. В. Мотивація праці управлінського персоналу у забезпеченні зростання економічних результатів підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Херсон. нац. техн. ун-т. Херсон, 2013. 20 с.
5. Василик, Н. (2022). Впровадження та розвиток стрес-менеджменту в організації. *Ефективна економіка*, 2, 1–9.
6. Васюта В.Б. Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. №6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
7. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. № 727. С. 10–15.
8. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224– 229.
9. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. (2019). Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*, 1 (33), 33–42.

10. Воронкова В. Г. Філософія управління персоналом: Монографія / Під ред. В.Г. Воронкової. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА. 472 с.

11. Галунець Н. І., Палигач Я. А. (2014). Формування ефективного мотиваційного механізму працівників аграрних підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 9–1, 132–135.

12. Гейміфікація для мотивації: коли місія здійсненна. Indigo. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/geymifikaciya-dlya-motivacii-kogda-missiya-vupolni>.

13. Горовий Д. А. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2019. Вип. 3. С. 90–96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2019_3_11

14. Грей Ю. Удосконалення мотиваційного механізму в системі управління розвитком сільськогосподарських підприємств. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2020. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7990>

15. Данилевич Н.С. Особливості мотивації працівників банку Соціально-трудова відносина: теорія та практика. — 2013. — № 1. — С. 80—85.

16. Децик О., Алексєєв В. (2023). Знайти роботу. Як змінився ринок праці через війну і чого очікувати цього року. Іb.ua. URL: https://lb.ua/economics/2023/01/20/543132_znayti_robotu_yak_zminivsia_ri...

17. Жосан, Г., Кириченко, Н. (2022). Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (12), 46–51. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>.

18. Кіреєв Є. В. Мотивація праці працівників органів публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2019. Вип. 3. С. 188–196.

19. Когут І. (2022). Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*, 40.
20. Колот А. М.. Мотивація персоналу. [Підручник]. К. : КНЕУ, 2006. – 340 с.
21. Кузнєцов В. (2022). Новий формат. Як підтримувати співробітників під час війни. Dsnews.ua. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/noviy-format-yak-pidtrimuvati-spivro...>
22. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. (2022). Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*, 4, 34–38.
23. Міроненко Т. (2022). HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. Forbes. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyniyak-pidtrimuvati-ta-spryamovuv...>
24. Момот В. Є., Литвиненко О. М., Митрофа Г. Я. (2022). Зміна пріоритетів у мотивації персоналу в кризовий та післякризовий періоди. *Академічний огляд*, 2 (57), 171–186.
25. Нетудихата К. Л., Погромський В. О., Стройнецький В. М. Діагностика стану розвитку мотиваційних механізмів в системі кадрового менеджменту. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8981>.
26. Одинцова Н.Г. Мотивація персоналу банку як ключовий фактор підвищення ефективності праці в умовах розвитку економічної. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2013. № 4. С. 24—31.
27. Посмітна М. В. Проблеми трудової мотивації співробітників банку *Вісник соціально-Економічних досліджень*. 2012 . № 2 (45) . С. 286—289.
28. Пустовіт, В., Нетудихата, К., Броннікова, Л. Теоретико-методологічні засади мотивації персоналу в системі управління організацією. *Економіка та суспільство*, 2023, (58).

29. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. (2022). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, 2 (8), 88–93.
30. Смірнова К. В., Чабанюк А. С. (2021). Причини, наслідки та способи подолання демотивації персоналу в сучасних умовах. Економіка та суспільство, 32, 155–163.
31. Співак І. Я., Крепич С. Я. (2020). Оцінювання рівня впливу мотивації праці на ефективність діяльності. Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія, 3, 22–29.
32. Сукрушева Г. О. (2022). Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. Економіка та суспільство, 35, 1–5.
33. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2017. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.
34. Циганюк Д.Л. Стратегічне управління розвитком softskills як метод трудової мотивації банківських працівників *Фінансовий простір*. 2015. № 2. — С. 352—355.
35. Чого очікує бізнес у 2023. Головні виклики року у сфері управління персоналом. biz.nv. <https://biz.nv.ua/ukr/markets/golovni-vikliki-roku-u-sferi-upravlinnya-p...>
36. Яковенко І. В., Петряєв О. О. (2020). Інноваційні методи управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф., Велико-Тирново, 20 березня 2020 р., Болгарія: Access Press, 257–262.
37. Zoe E. (2018). The 2018 Gamification At Work Survey. Talentlms. URL: <https://www.talentlms.com/blog/gamification-survey-results-2018/>.

38. Від людей до людей. Як ПриватБанк підтримує свою команду та дбає про українців. Forbes. URL: <https://forbes.ua/company/vid-lyudey-do-lyudey-yak-privatbank-pidtrimue-svoyu-komandu-ta-dbae-pro-ukrainsiv-24042023-13090>.

39. Нужна С. А. Економіко-математичне моделювання методів мотивації персоналу комерційних банків. Економічний аналіз : зб. наук. пр. 4-тевид. Тернопіль, 2017. Т. 27. С. 161–169. 3

40. Програма ПриватМВА-2. MBA-strategy.
[URL:https://www.mbastrategy.ua/content/view/1086/461](https://www.mbastrategy.ua/content/view/1086/461).

41. Дроботя Я., Бражник Л., Дорошенко О. Диджиталізовані інновації банківського бізнесу. Економіка та суспільство. 2021. №23.
URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-15>

42. Лакуста Т. Навчання Приватбанку : офіційний веб-сайт.
[URL:https://privat24business.pp.ua/praktika-privatbanku-perevagi-reyestraciya-pidsumki/](https://privat24business.pp.ua/praktika-privatbanku-perevagi-reyestraciya-pidsumki/)