МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА
на тему Формування ефективної мотиваційної політики персоналу ПРИВАТБАНКУ

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE
Formation of an effective motivational policy for PRIVATBANK

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи гр. 6.0730- мо
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
Я.В. Пуртов
Керівник проф. каф. П,МОтаЛ, проф., д.е.н. Н.М. Гуржій
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц. к.е.н. Ю.І. Полусмяк

Запоріжжя
2024

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент готельного туристичного та курортного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____
«____» _____20___року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Пуртов Ярослав Вадимович

1. Тема роботи ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПЕРСОНАЛУ ПРИВАТБАНКУ
керівник роботи Гуржій Наталія Миколаївна, д.е.н., професор,
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20___року №____
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____20___р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми формування системи управління персоналом.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні основи мотивації співробітників банківських установ – складається з 3 підрозділів: 1.1 Мотивація як важливий чинник результативності роботи банківських працівників; 1.2 Нефінансові та фінансові мотиватори зростаннях продуктивності праці банківських співробітників; 1.3 Публічне визнання співробітника як засіб мотивації банківських працівників 2 Розділ – Дослідження мотиваційної політики АТ КБ «ПРИВАТБАНК» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «ПРИВАТБАНК»; 2.2 Дослідження кадрового складу АТ КБ «ПРИВАТБАНК»; 2.3 Аналіз мотиваційної політики АТ КБ «ПРИВАТБАНК»; 3 Розділ – Розробка напрямків формування ефективної мотиваційної політики персоналу АТ КБ «ПРИВАТБАНК» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Розробка стратегії мотивації персоналу щодо продуктивності праці співробітників банківської установи; 3.2 Заходи щодо покращення мотиваційної політики

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Гуржій Н.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2024 р.	22.01.2024 р.
2	Гуржій Н.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.03.2024 р.	06.03.2024 р.
3	Гуржій Н.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2024 р.	03.04.2024 р.

6. Дата видачі завдання 22.01.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ Я.В. Пуртов
(підпис)

Керівник роботи _____ Н.М. Гуржій
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Формування ефективної мотиваційної політики персоналу ПРИВАТБАНКУ: 57 сторінок, 1 таблиця, 10 рисунків. Перелік використаних джерел нараховує 55 найменувань.

Об’єктом дослідження є система мотивації персоналу ПРИВАТБАНКУ.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ мотиваційної політики банківських працівників та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності мотиваційної політики персоналу ПРИВАТБАНКУ.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної роботи обумовлена тим, що в сучасних умовах якість послуг в готельному бізнесі набуває все більшу важливість, адже саме від неї залежить ефективність його функціонування. Сьогодні, налагоджена система управління якістю послуг є потужною конкурентною перевагою, тому готельні підприємства мають приділяти все більшу увагу підвищенню її рівня.

Під час виконання кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні основи мотивації співробітників банківських установ.

На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано мотиваційну політику АТ КБ «ПРИВАТБАНК», а так4ож запропоновано заходи щодо підвищення її ефектиивності.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом АТ КБ «ПРИВАТБАНК»в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизнянихбанківських установ.

МОТИВ, ТЕОРІЯ МОТИВАЦІЇ, ДЕМОТИВАТОРИ, МОТИВАЦІЙНА ПОЛІТИКА, БАНКІВСЬКИЙ ПЕРСОНАЛ

ABSTRACT

Qualification work: "Formation of an effective motivational policy for PRIVATBANK personnel: 57 pages, 1 table, 10 figures. The list of used sources includes 55 items.

The object of the research is the motivation system of PRIVATBANK personnel.

The purpose of the qualification work is to study the theoretical foundations of the motivational policy of bank employees and to develop practical recommendations for increasing the effectiveness of the motivational policy of PRIVATBANK personnel.

Research methods - descriptive, comparative, analytical, tabular, graphic, grouping and generalization of data, expert assessments.

The relevance of the topic of this work is due to the fact that in modern conditions, the quality of services in the hotel business is gaining more and more importance, because the efficiency of its functioning depends on it. Today, an established service quality management system is a powerful competitive advantage, so hotel companies should pay more and more attention to increasing its level.

During the qualification work, the theoretical foundations of motivation of employees of banking institutions were considered.

On the basis of theoretical material, the motivational policy of JSC CB "PRIVATBANK" was analyzed, and measures to increase its effectiveness were also proposed.

The results obtained in the qualification work can be used by the management of JSC CB "PRIVATBANK" in practical activities and will contribute to the improvement of the activities of domestic banking institutions.

MOTIVATION, MOTIVATION THEORY, DEMOTIVATORS, MOTIVATION POLICY, BANKING STAFF

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

АТ – акціонерне товариство;

КБ – комерційний банк.

ЗМІСТ

ВСТУП.....8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ 11
1.1 Мотивація як важливий чинник результативності роботи банківських працівників.....11
1.2 Нефінансові та фінансові мотиватори зростаннях продуктивності праці банківських співробітників.....14
1.3 Публічне визнання співробітника як засіб мотивації банківських працівників.....19
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....26
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....26
2.2 Дослідження кадрового складу АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....29
2.3 Аналіз мотиваційної політики АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....32
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА НАПРЯМКІВ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПЕРСОНАЛУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» 39
3.1 Розробка стратегії мотивації персоналу щодо продуктивності праці співробітників банківської установи.....39
3.2 Заходи щодо покращення мотиваційної політики ПРИВАТБАНКУ.....43
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....56

ВСТУП

Більшість банків в Україні пропонують своїм клієнтам ті самі послуги, що й будь-який інший комерційний банк у світі. Банки встановлюють свої власні цілі та цілі протягом конкретного часу, і ці цілі можуть бути досягнуті, докладаючи зусиль для їх досягнення співробітниками. При цьому кожен працівник очікує фінансової чи не матеріальної винагороди за свої зусилля.

Зростання зайнятості залежить від того, наскільки мотивовані співробітники та як довго вони залишаються в організації. На продуктивність працівників банків може впливати багато факторів, як фінансових, так і нефінансових. Оскільки банки починають рости, розвиватися та відкривати нові філії, на співробітників і менеджерів лягає велика відповідальність за забезпечення прибутковості; таким чином стрес і тиск на співробітників збільшуються. Натомість їм потрібні певні переваги як заохочення, щоб продовжувати працювати на тому ж місці з кращою продуктивністю.

Точніше кажучи, якщо керівники банківських установ не задовольняють або не мотивують своїх працівників, банки втратять продуктивність і прибутковість.

Банки залежать від своїх співробітників, щоб збільшити прибутки, захистити свою репутацію та забезпечити робоче місце з відповідним та енергійним робочим середовищем. Якщо організація втрачає своїх працівників, вона втрачає їхні навички, знання та досвід, що, як наслідок, вплине на структуру її роботи.

Багато досліджень показали, що низька зарплата, погане робоче середовище, низькі пільги та сильний тиск на працівників без будь-чого взамін, наприклад, додаткової винагороди чи підвищення, призводять до демотивації.

Співробітники повинні бути мотивовані, щоб їх продуктивність була постійно високою на роботі, не втручаючись у їх особисте життя. Організація стикається з проблемами, якщо її співробітники не мотивовані.

Менеджери, які мотивують своїх співробітників, сприятимуть покращенню ефективності роботи банку та співробітників, а також утриманню співробітників.

Мотивація потрібна на робочому місці, оскільки вона дозволить керівництву будь-якого банку досягти поставленої мети та підвищити продуктивність, ефективність і прибуток. Без мотивації банк може опинитися в дуже ризикованому становищі. Співробітник, якого більше заохочують у своїй роботі, з більшою ймовірністю зробить свій внесок, оскільки він отримує винагороду за свою роботу.

Мотивація завжди є проблемою на робочому місці, оскільки ефективні та високопродуктивні співробітники є цінністю будь-якої організації.

Роботодавці стверджують, що іноді стрес викликає демотивацію працівників, що може призвести до втрата продуктивності, створення конфліктів і, нарешті, звільнення з роботи. Банки мають бути зосереджені на тому, щоб зрозуміти настрій і поведінку своїх співробітників, як мотивація впливає на продуктивність співробітників і наскільки важливо підтримувати мотивацію співробітників шляхом компліментів, оцінки їхньої роботи або підвищення заробітної плати та гарантій роботи, що стане хорошою мотивацією для кращої роботи.

Важливо, щоб банки ефективно керували операційним ризиком для підвищення якості обслуговування клієнтів. Доречним є систематичний інноваційний підхід до підвищення продуктивності.

Організаціям слід намагатися утримувати висококваліфікованих і конкурентоспроможних співробітників, які працюють у нестабільних умовах, і мотивувати їх.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретично-методичне дослідження проблем мотивування співробітників в банківських установах та

обґрунтування практичних рекомендацій, спрямованих на формування ефективної мотиваційної політики персоналу комерційного банку.

У відповідності до мети, у кваліфікаційній роботі було вирішено наступні завдання:

- визначити поняття та зміст мотивації персоналу;
- надати характеристику діяльності КБ «ПРИВАТБАНК»;
- Визначити фактори впливу на рівень мотивації співробітників КБ «ПРИВАТБАНК»;
- Дослідити рівень мотивації персоналу КБ «ПРИВАТБАНК»;
- Запропонувати заходи щодо формування ефективної мотиваційної політики персоналу комерційного банку..

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є засоби мотивування співробітників КБ «ПРИВАТБАНК».

Предметом дослідження виступають ключові аспекти системи управління персоналом КБ «ПРИВАТБАНК».

Методи дослідження, що були використані в кваліфікаційній роботі: аналіз і синтез, порівняння, методи статистичного аналізу, метод експертних оцінок, табличний та графічний методи, методи економічного обґрунтування і оптимізації управлінських рішень.

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять положення сучасної економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців у сфері організації управління персоналом комерційних банків.

Інформаційною базою дослідження виступають законодавчі і нормативно- правові акти, які регламентують процес управління персоналом банку, офіційні матеріали Держкомстату України, НБУ, офіційна звітність АБ «УКРГАЗБАНК», наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, періодичні видання з теми дослідження, ресурси мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

1.1 Мотивація як важливий чинник результативності роботи банківських працівників

Існує велика кількість літератури, яка розповідає про важливість мотивації та результативності співробітників. Мотивація є одним із найважливіших чинників підвищення продуктивності та досягнення цілей організації.

Процес заохочення інших досягати своїх цілей називається «мотивацією». Він складається з серії енергетичних сил, які виникають як всередині, так і поза існуванням індивіда, і відповідають за ініціювання та визначення роботи. поведінка, а також її форма, напрямок, інтенсивність і тривалість. Одним із найскладніших питань для керівництва є мотивація співробітників працювати якнайкраще.

Відповідне навчання, мотивація, робоче середовище, структури, системи та процеси можуть позитивно чи негативно вплинути на індивідуальну продуктивність.

Люди бажають отримати справедливу винагороду за свій внесок у компанію порівняно з іншими. Мотивація, ставлення та поведінка – це деякі риси, які впливають на загальну продуктивність людини.

Допомога людям в отриманні нових знань, досвіду та мотивація їх здібностями до навчання розвинуть культуру творчості та інновацій в організації, впливаючи на ставлення, поведінка, навички та продуктивність працівників. Компанії повинні надихати та утримувати своїх співробітників для досягнення кращої продуктивності та зростання продуктивності для підтримки конкурентоспроможності. Коли на людей діють обов’язки, вони

часто отримують натхнення робити все можливе та наполегливо працювати. Джонатан та ін. повідомили, що вища мотивація безпосередньо впливає на ефективність через збільшення зусиль і креативності. Мотивація призводить до високопродуктивної роботи співробітників, які віддають на роботі все, виконуючи більше, ніж потрібно.

Внутрішні винагороди мають прямий вплив на продуктивність співробітників. Коли вони отримують внутрішні винагороди, вони інформуються про свою продуктивність і мотивуються докласти більше зусиль, щоб отримати визнання. Співробітників слід заохочувати проявляти більший інтерес до своєї роботи та докладати більше зусиль для ефективного виконання своїх обов’язків.

Працівник и керуються поєднанням внутрішніх і зовнішніх винагород, що призводить до задоволення від роботи.

Задоволеність роботою та ефективність роботи нерозривно пов’язані. На мотивацію та продуктивність працівників можуть впливати грошові винагороди, які можуть призвести до значної прибутковості з точки зору продуктивності на рівні фірми.

Організація, яка використовувалася для створення середовища, в якому працівники відчували довіру та мотивацію приймати рішення в банку, що призвело до підвищення мотивації працівників і, як наслідок, до підвищення ефективності роботи працівників. Якщо співробітник мотивований, то він буде виконувати свої обов'язки дуже якісно, і результат буде позитивним.

Керівництво має розуміти, що спонукає працівників працювати.20 Грошові стимули можуть бути вирішальним фактором, що визначає мотивацію та досягнення працівників, що призводить до значної віддачі з точки зору продуктивності фірми.

Умови праці позитивно впливають на психологічну поведінку. Співробітники з мотивуючими характеристиками підвищують результативність своєї роботи.

Робоче середовище будь-якої організації покращує результативність роботи працівника, підвищуючи мотивацію та мотивацію працівників. задоволення.

Кожен працівник очікує працювати в безпечному середовищі, але все ще недостатньо досліджень щодо того, чи покращать негрошові стимули їхню мотивацію та рівень продуктивності. Оскільки це відповідає людській природі, поняття мотивації поширене практично в кожній організації. У своїй основній формі це мотивує або заохочує людей робити те, що їм подобається або чого вони хочуть досягти.

Поняття мотивації існує з давніх-давен. Через психологічну природу людини мотивація, внутрішня чи зовнішня, завжди впливала на поведінку. Співробітники повинні враховувати потреби робочої сили та розуміти, що потрібно людям, щоб краще зрозуміти, як мотивувати сучасний персонал. Навіть працівники з високооплачуваною роботою керуються не лише грошима, оскільки гроші не є достатньо сильним мотиватором успіху. Заробітна плата, бонуси, пенсійні виплати, медичне страхування та інші фінансові стимули є звичайними.

Щоб найняти та утримувати працівників, керівництво має покращити ці фінансові стимули, зробивши заробітну плату та компенсацію конкурентоспроможними серед організацій. Як зазначалося в дослідженні, головна мета будь-якої особи, яка працює в організації, полягає в тому, щоб задовольняти основні потреби себе та своєї сім'ї на регулярній та довгостроковій основі.

Десь на початку роботи фінансові стимули надаються в форма заробітної плати, грошового забезпечення, медичного страхування тощо. Співробітники виховуються, коли забезпечується належний баланс між роботою та особистим життям. Вмотивовані працівники з меншою ймовірністю пропускатимуть роботу через хворобу та частіше залишатимуться на роботі довше.

Так само, якщо немає здорового балансу між роботою та особистим життям, працівники стають немотивованими. Працівники відчувають мотивацію в середовищі, де є місце для навчання протягом усього життя, умови для вдосконалення своїх навичок і отримання вищої освіти.

Доцільно щоб баланс між роботою та особистим життям включав благополуччя працівників, оплачувані відпустки та гнучкий робочий графік, який може забезпечити організація. Будучи мотивованими, співробітники намагатимуться викластися якнайкраще. Але якщо вони мають тенденцію до виснаження, вони можуть втратити інтерес до своєї роботи. Менеджери висловили занепокоєння щодо мотивації працівників.

Невмотивовані люди схильні докладати мало зусиль або взагалі не докладати зусиль для виконання необхідних обов'язків, виконувати мінімум без бажання створювати високоякісні результати та часто уникати офісних заходів і зустрічей. Якщо немає іскри творчості, вони менш мотивовані працювати.

Можливості просування мають значний вплив на мотивацію працівників. Співробітники мають значне бажання просування по службі, оскільки це, серед іншого, передбачає зміни у змісті роботи, зарплаті, відповідальності, незалежності та статусі.

1.2 Нефінансові та фінансові мотиватори зростаннях продуктивності праці банківських співробітників

Мотиваційна ієрархія Маслоу, розроблена на основі теорії мотивації Маслоу, вказує на п'ять рівнів потреб для мотивації людей. Вони включають фізіологічні потреби, потреби безпеки, потреби любові та приналежності, потреби поваги та самореалізації потреби. Ця теорія використовувалася в

дослідженнях, пов’язаних з мотивацією та продуктивністю співробітників. Багато досліджень підтвердили вплив цих факторів на людську мотивацію, і вплив мотивації на якісну продуктивність виявився позитивним[28].

Відповідно до теорії досягнення потреби МакКлелланда, деякі люди мотивовані досягти успіху, виконавши свою роботу, а не винагороджувати себе. Вони ставлять перед собою високі цілі, і досягнення цих цілей мотивує їх[29].

МакКлелланд заснував свою ідею на великому списку мотивів і очевидних потреб Генрі Мюррея, які він використав у своїх ранніх дослідженнях особистості[29].

Три потреби Мюррея: досягнення, влада, і приналежність є центральними для його теорії[29].

Багато досліджень використовували цю теорію та виявили, що ці фактори впливають на досягнення організаційних цілей/

Люди з високим попитом на досягнення притягуються до умов, коли їх можна притягнути до відповідальності за свої дії та встановити складні, але досяжні цілі для себе, бажаючи при цьому отримати зворотній зв’язок щодо ефективності. Люди, які прагнуть влади та влади, хочуть впливати на інших, але не виявляють потреби контролювати. Вони намагаються зосередитися на підвищенні своєї якості та репутації.

Ті, хто потребує співпраці, працюють над побудовою тісних стосунків, мають почуття приналежності до організації та чутливі до потреб інших. Обидві теорії визначають фінансові та нефінансові фактори, що впливають на мотивацію.

Фінансові фактори включають заробітну плату, премію, підвищення по службі та допомогу на оренду житла/медичне обслуговування. Розмірами нефінансових факторів є вдячність, баланс між роботою та особистим життям, безпека роботи, умови праці, поведінка керівника та робочий час.

Основна гіпотеза полягає в тому, що мотивація має великий вплив на продуктивність співробітників. Це розвиває питання: (1) Яка мета мотивації з

точки зору ефективності роботи співробітника в обраному банку? (2) Яка мотивація потрібна працівнику? (3) Як на працівника впливає мотивація? (4) Чому працівнику потрібна мотивація? (5) Чи впливає мотивація на продуктивність?

Фактори фінансової мотивації включають такі параметри, як зарплата, премія, просування по службі, стан здоров'я та оренда житла.

Нефінансові мотиваційні фактори включають такі параметри, як вдячність, баланс між роботою та особистим життям, безпека роботи, умови праці, поведінка керівника та робочий час

Мотивація співробітників визнається критичним чинником підвищення продуктивності, як мотивованих особи прагнути до бути більше продуктивний, вміст, і скоєний до їх організації. Традиційно грошові винагороди, такі як задоволення від зарплати, вважалися головним мотиватором для працівників.

Проте емпіричні дані вказують на такі фактори, як задоволеність роботою, надання послуг і робоче середовище також значно вплив працівник продуктивність Це підкреслює важливість визначення комплексного набору мотиваційних стратегій, які відповідають потребам і прагненням співробітників, сприяючи створенню робочого середовища, сприятливого для високої продуктивності.

Крім того, обмеження покладатися виключно на грошові стимули були визнані в банківському секторі як надмірна плинність кадрів зберігається незважаючи на винагороду вище середнього.

Це передбачає наявність інших нефінансових мотиваторів, які можуть ефективно підвищити продуктивність співробітників. Індивідуальні відмінності в мотиваційних факторах ще більше підкреслюють потребу менеджерів і керівників застосовувати персоналізовані підходи, пристосовані до конкретних потреб і вподобань їхніх працівників.

Незважаючи на те а зростаючий тіло з література досліджуючи в посилання між працівник мотивація та результативності, виявились суперечності у результатах досліджень.

Деякі дослідження підкреслюють ефективність з зарплата задоволення як в первинний мотиваційний стратегія, тоді як інші виділяють фактори такі як задоволеність роботою, надання послуг і робоче середовище як впливові мотиватори. Отже, існує нагальна потреба отримати глибше розуміння впливу різних тактик заохочення на працівників продуктивність і визначити їх значення в в банківська справа сектора.

Офіційне визнання співробітників, яке охоплює публічне визнання, вдячність і винагороду за видатну продуктивність, було визначено як потенційний посередник між мотиваційними стратегіями та вдосконаленими працівник продуктивність. за досліджуючи в вплив з інший мотиваційний стратегії, такі як задоволеність заробітною платою, робоче середовище, бонуси та додаткові виплати, а також навчання та розвиток, на продуктивність співробітників, і досліджуючи, як офіційне визнання працівників впливає на ці відносини, ми прагнемо зробити внесок у розуміння ефективної мотивації працівників у банківському секторі .

Мотивація – це концепція, яка використовується для розуміння та опису того, чому люди поводяться та мають певні дії потреби. Це служить як пояснення для співробітників дії і бажання. Вчені стверджують, що мотивація має вирішальне значення як для продуктивності співробітників, так і для ефективності організації.

Без адекватної мотивації працівники навряд чи отримають досвід задоволення від роботи.

Мотивація як колекція психічних процесів, обумовлює напрямок, інтенсивність, і безперервність поведінки співробітників. Мотивація зазвичай поділяється на два види: внутрішню і зовнішню мотивацію.

Внутрішня мотивація відноситься до внутрішнього спонукання, яке спонукає співробітників брати активну участь в організаційних цілях. Внутрішньо мотивовані співробітники демонструють самостійність і охоче беруться за складні завдання. Вони виявляють наполегливість у виконанні в завдання. Коли працівники є внутрішньо мотивованими, їх дії керуються

насолодою чи проблемами, а не зовнішніми винагородами, тиском або стимулами. З іншого боку, зовнішня мотивація спонукає працівників залучатися в завдання для зовнішній причини. А ті працівник, хто виконує свою роботу, оскільки вважають, що вона є цінною для обраної кар'єри, також мають зовнішню мотивацію, оскільки вони керуються її інструментальною цінністю, а не вважають її особисто цікавою.

Мотиваційні стратегії що відіграють вирішальну роль у продуктивності співробітників, класифікують їх на внутрішні та зовнішні. Наприклад, безпечність роботи, є особливо важливою в періоди організаційної нестабільності, оскільки це може вплинути на продуктивність співробітників. Безпечність роботи є критичним фактор що може впливати на результати роботи такі як задоволеність роботою, ефективність роботи і відданість. Крім того, важливими є такі фактори, як конкурентоспроможна заробітна плата, можливості просування по службових сходах та адекватне навчання для підвищення продуктивності співробітників.

Стимули до працевлаштування та розвитку навичок можуть мотивувати працівників підвищувати свої професійні навички, загальну компетентність і зменшувати плинність кадрів.

Чандрасекар (2011) припустив, що робоче середовище в організації має значний вплив на продуктивність співробітників. Так само Бадріанто та Ексан (2020) висловили думку, що якість робочого середовища впливає на відданість працівників, що згодом впливає на їхню продуктивність.

Окремо від забезпечення заробітної плати, пропозиція бонусів і преміальні переваги мають вирішальне значення для продуктивності. Бонуси та додаткові пільги є додатковими компонентами загального пакету винагород, які надаються працівникам, доповнюючи їх базову винагороду або винагороду за результатами роботи.

При ефективному застосуванні ці бонуси та додаткові пільги можуть служити стратегією утримання, роблячи працівників менш схильними шукати роботу в іншому місці.

Хоча навчання та розвиток можуть не вирішити всі проблеми, з якими стикаються організації в 21-й столітті, вони мають значний вплив на продуктивність працівників і загальну організаційну ефективність.

Очевидно, що навчання та розвиток є життєво важливими для кожної організації. Навчання та розвиток сприяють розвитку колективних компетенцій та організаційного навчання, озброюючи співробітників новими навичками, забезпечуючи навчання для підвищення їхніх можливостей та сприяючи кращому плануванню кар'єри, коучингу та внутрішньої мобільності.

1.3 Публічне визнання співробітника як засіб мотивації банківських працівників

Публічне визнання розглядається як позитивна відповідь що оцінює індивідуальний внесок, включає не тільки продуктивність праці але й особисту відданість і залучення. Це може мати різні форми, такі як формальна чи неофіційна, індивідуальна чи колективна, приватна чи публічна, а також грошова або немонетарний.

В процесі отримання з організаційного успіху в еру управління людськими стосунками, визнання співробітників набуло глобальної актуальності та прийнято організаціями.

Винагороди та визнання є посередником у взаємозв'язку між коучингом на робочому місці та продуктивністю співробітників.

Визнання працівника позитивно впливають на продуктивність, і працівники, що були залученні до прийняття рішень працювали з вищою продуктивність.

Нагороди і визнання значно вплинули на мотивацію працівників, в той час як мотивація працівників мала значний вплив на продуктивність працівників.

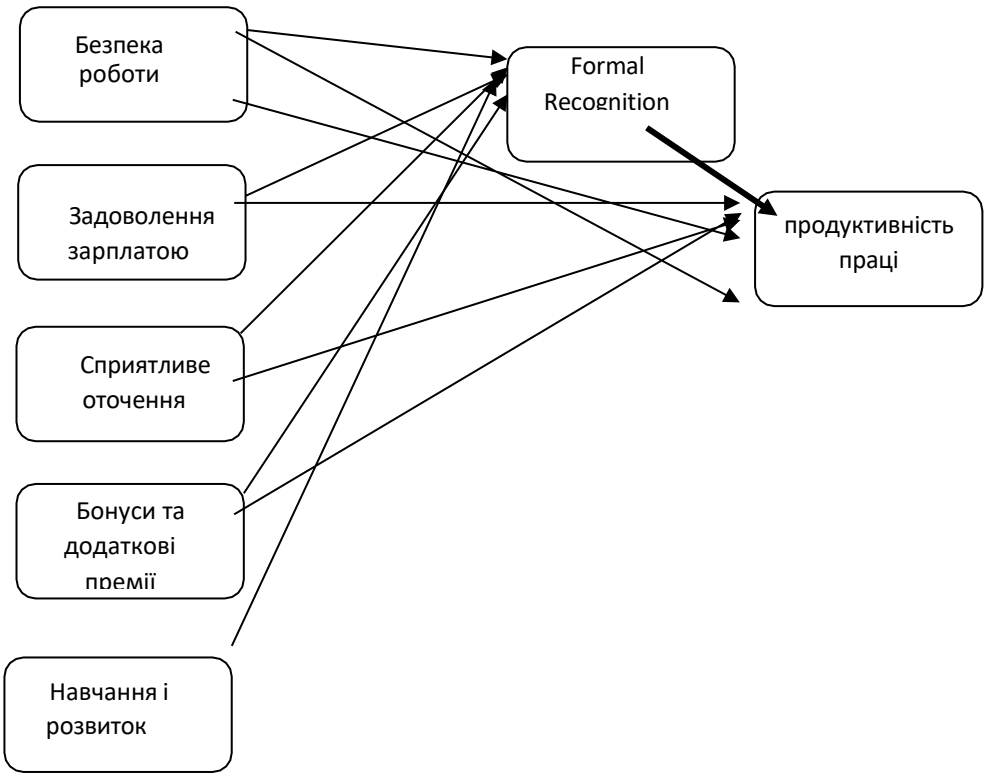

Рисунок 1.1 – Взаємозв’язок мотивів з продуктивність праці співробітників банку

Визнання працівників мало позитивний і статистично значущий вплив на продуктивність працівників, оскільки в додаток до основної компенсації, в тому числі акції і забезпечення отримання працівниками необхідних здібностей підвищували продуктивність банківських співробітників.

Офіційне визнання – це більш структурований і організований підхід до визнання внеску співробітників, який часто включає заздалегідь визначені процеси та ініціативи, керовані організацією. Офіційне визнання може включати церемонії нагородження, програми місяця/року для співробітників, бонуси за результатами роботи, просування по службі або публічні оголошення про досягнення.

Двофакторна теорія Герцберга дає цінну інформацію про те, як мотиваційні стратегії пов’язані з продуктивністю співробітників і роллю офіційного визнання. Ця теорія визначає два набори факторів, які впливають на мотивацію працівників і задоволеність роботою: фактори гігієни. і

мотиватори[14].

Мотиватори, як визначено Герцбергом включають пов’язані з роботою аспекти, які підвищують задоволеність і покращують продуктивність, такі як досягнення, визнання, збільшення відповідальності, просування по службі та можливості зростання. Ці фактори є невід'ємними для роботи та діють як мотиватори[14].

З іншого боку, гігієнічні фактори пов'язані з робочим середовищем і функціонують як профілактичні заходи. Вони включають такі елементи, як задоволеність зарплатою, безпека роботи та умови праці, які мають вирішальне значення для уникнення невдоволення та зниження продуктивності співробітників, коли вони незадоволені або відсутні. Однак сама по собі наявність гігієнічних факторів не обов’язково призводить до високої мотивації чи продуктивності. Хоча фактори гігієни запобігають незадоволенню роботою, вони мають обмежений вплив на позитивне ставлення до роботи. Наприклад, неприємне робоче середовище може зробити співробітників нещасними, але вирішення таких проблем потенційно може підвищити мотивацію.Формальний визнання грає життєвоважливу роль у встановленні взаємо узгодженості між мотиваційною стратегією та продуктивністю співробітників.

Коли досягнення співробітника офіційно визнаються, це діє як мотиватор і підсилює їхні позитивну поведінку і продуктивність.

Це визнання може бути у різних формах, в тому числі нагороди, сертифікати, громадська подяка чи інші матеріальні засоби визнання.

Формальне визнання сприяє відчуттю досягнення, підвищує самооцінку та зміцнює бажану поведінку, що призводить до підвищення мотивації співробітників і підвищення продуктивності.

Крім того, формальне визнання діє як посередник у взаємозв'язку між мотиваційними стратегіями та продуктивністю. Це зміцнює зв’язок між мотиваторами, такими як складна робота чи можливості для зростання, та продуктивністю співробітників, створюючи позитивний зворотний зв’язок.

Коли співробітники отримують офіційне визнання своїх зусиль, вони відчувають, що їх цінують і мотивують підтримувати свою ефективність на високому рівні.

Жодна організація не може розраховувати на успіх, якщо відсутні налаштованість працівників на роботу з високою віддачою, їх зацікавленість у кінцевих результатах праці та бажання сприяти досягненню цілей. Мотивація — внутрішній процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, зумовлений комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів.

У процесі формування механізму мотивації засвоюються соціальні цінності, норми і правила поведінки, виробляються специфічні ціннісні орієнтації та установки у сфері праці .

До складових функціонування мотивації трудової діяльності відносять включеність або незалученість до трудової діяльності, мотиваційне ядро, задоволеність працею та трудову поведінку [35].

Мотивація – це «процес досягнення балансу між цілями компанії та працівника з метою повного задоволення потреб обох» [19].

Відомо, що «ефективність роботи банку значною мірою залежить від грамотного управління персоналом та кваліфікованих банківських операцій співробітниками. Банк може втратити грошові ресурси та багатих клієнтів за відсутності кваліфікованого персоналу, без нарощування професійного потенціалу» [2].

Нині поряд з економічною ефективністю, що означає реалізацію цілей організації (продуктивність, прибутковість, підвищення якості продукції, послуг тощо) за рахунок економного використання обмежених ресурсів, все частіше використовують поняття «соціальна ефективність».

Соціальна ефективність виявляється в ступені досягнення індивідуальних цілей працівників і характеризує задоволеність очікувань, бажань, потреб та інтересів працівників (оплата і зміст праці, можливість самореалізації особистості, задоволеність роботою, соціально- психологічний

клімат у колективі тощо).

Чинники трудової мотивації банківських працівників поділяють на дві великі групи: Зовнішні — умови праці, заробітна плата, статус, престиж професії та місця роботи, графік роботи, стосунки з колегами, якість управлінського контролю; створення середовища, сприятливого для виникнення прихильності до організаційних цілей, просування по службі. Фактори зовнішньої мотивації мають сильний, але не обов’язково тривалий ефект[13].

Внутрішні — досягнення, визнання, відповідальність, свобода дій, здатність самоаналізуватися, а також розвивати свої навички та вміння, зміст роботи. Внутрішня мотивація більш тривала, але в більшості випадків менш виражена» [15]. Задоволеність роботою в загальному вигляді означає оцінку працівником умов, в яких протікає трудовий процес, опосередковану оцінкою рівня реалізації очікувань індивіда, що здійснює трудову діяльність.

Задоволеність може бути представлена на емоційному рівні (як задоволення від роботи), на поведінковому (як залученість співробітника в роботу) на раціональному рівні (як ступінь відповідності параметрів робочого середовища очікуванням і прагненням). працівника). Задоволеність працею визначає задоволеність життям і впевненість у завтрашньому дні, тобто є основою соціального благополуччя людини.

Зазвичай різке зниження задоволеності життям пов'язане зі зниженням реальних доходів і розоренням споживчого ринку. Не заперечуючи впливу цих причин, слід зазначити, що загальне зростання невдоволення життям в основному пов'язане з кризою праці, оскільки праця є основною складовою життя людини.

При аналізі місця задоволеності в механізмі функціонування трудової мотивації виявлено, що захопленість працею провокує інтерес до самореалізації особистості в праці, прагнення до розвитку та вдосконалення свого потенціалу, підвищує відкритість особистості. особистість для спілкування на професійно-трудових засадах; на основі захопленості

(нездатності) до праці, виключності чи невключеної в неї формується мотиваційне ядро особистості — тип трудової мотивації.

Перший — мотиваційний — працівники орієнтовані переважно на змістовну й суспільно значущу працю, другий — переважно на заробітну плату та інші нетрудові цінності, третій — працівники, у свідомості яких значущість різних цінностей збалансована; саме через задоволеність (її раціональну складову) фактори виробничого середовища впливають на мотивацію трудової діяльності; Будучи основою загального морально-психологічного стану працівника, задоволеність акумулює оцінки різних сторін виробничої ситуації і через механізми зворотного зв'язку передає їх мотиваційному стрижню, підвищуючи або знижуючи значущість індивідуальних цінностей і вимог[12].

Зміст мотивації особистості визначається не тільки типом мотивації, а й структурою практичних вимог до праці, статком і силою мотивації. При цьому багатство мотивації визначається як кількість і різноманітність значущих для індивіда потреб і благ, які задовольняються його трудовою діяльністю. Сила мотивації - це загальна інтенсивність прагнення до задоволення значущих потреб. Рівень влади може бути прийнятий для класифікації останніх на мотиви досягнення та мотиви збереження (уникнення). Мотивація досягнення є джерелом підвищення активності, мотивація збереження підтримує активність на рівні, який дозволяє уникнути санкцій, пов’язаних з обмеженням або зменшенням отриманої вигоди [6]. Основні результати дослідження В даний час виявлення причин, що змушують людей працювати з повною віддачею та в інтересах організації, визначення рівня задоволеності працівників роботою є одним з актуальних завдань у сфері менеджменту.

Підсумовуючи вищевикладене можна зробити висновок, що формальне визнання відіграє вирішальну роль у подоланні розриву між мотиваційними стратегіями та продуктивністю співробітників. Висловлення подяки за досягнення мотивує співробітників, підсилює позитивну поведінку, і сприяє стійкому покращенню продуктивності.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Організаційно–економічна характеристика АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

ПриватБанк залишається лідером вітчизняного банківського ринку. За даними дослідження GFK Ukraine з банком співпрацюють 64,7% українців – фізичних осіб старше 16 років. 52,3% фізичних осіб користувачів банківських послуг ПРИВАТБАНКУ відзначають його як основний банк [37].

Серед корпоративних клієнтів 75,4% суб'єктів підприємницької діяльності та 69,8% фізичних осіб (СПД ФО) вважають ПРИВАТБАНК своїм основним банком [37].

Місія ПРИВАТБАНКУ– надання банківських послуг на справедливих та прозорих умовах усім юридичним та фізичним клієнтам.

Основна мета АТ КБ «ПРИВАТБАНК» – забезпечення зростання ефективності і продуктивності праці персоналу. У зв'язку з цим, в банку створена та впроваджена система мотивації, здійснюється точний і прозорий облік продуктивності праці кожного працівника. АТ КБ «ПРИВАТБАНК» надає своїм працівникам повний соціальний пакет, систему пільгового кредитування, надає можливості щодо участі у програмі недержавного пенсійного фонду та часткової оплати путівок на оздоровлення тощо.

Результативність роботи ПРИВАТБАНКУ обумовлює рівень фінансової стабільності держави та забезпечує підтримку вітчизняної економіки. Ось чому Міністерство фінансів надає підтримку ініціатив банку щодо забезпечення його прибутковості та оптимізацію фінансової системи України. За умов воєнного стану в Україні ПРИВАТБАНК зберігає стійкість та лідируючі позиції на вітчизняному ринку фінансових послуг.

Забезпечення життєздатності економіки України та консолідація зусиль при подоланні зовнішніх загроз — це результат об'єднання зусиль влади, бізнесу та суспільства.

ПРИВАТБАНК надає універсальне обслуговування клієнтам і лідирує в роздрібному сегменті, розвиває нові послуги для малого й середнього бізнесу (МСБ) та корпоративному секторі.

Ресурсною базою ПРИВАТБАНКУ виступають кошти фізичних осіб в національній валюті зі значною часткою поточних рахунків. ПРИВАТБАНК зберігає лідерські позиції на ринку заощаджень населення, скільки контролює 36% загального ринку коштів фізичних осіб (депозити + поточні рахунки), що вдвічі більше, ніж у найближчого конкурента.

У ПРИВАТБАНКУ роздрібних клієнтів - 18,4 млн і бізнес-клієнтів -875 тис, послугами банку користується переважна більшість громадян України.

Завдяки високому банківському сервісу ПРИВАТБАНК - банк №1 для українців. Кошти населення за рік зросли на 17% до 397 млрд грн.

Портфель роздрібних кредитів зріс приблизно на 40% і склав трохи більше 60 млрд грн. Банк контролює кредитування 37,7% вітчизняного ринку, є лідером пенсійних виплат. 56% - це частка ПриватБанку серед тих банків, що мають право здійснювати виплати.

У 2023 році 4,7 млн клієнтів отримували пенсію через ПРИВАТБАНК.

Більше половини ринку платежів - 51,3% - контролює ПРИВАТБАНК. При цьому кількість платежів населення у 2023 році перевищила показники2021 року і склала 807 млн транзакцій,.

На ринку переказу коштів ПРИВАТБАНК є лідером- його частка ринку за виплатою міжнародних переказів становить 66% і 51% — переказів по Україні.

За допомогою сервісів ПРИВАТБАНКУ 3 млн українців здійснили понад 24 млн міжнародних грошових переказів. Водночас P2P-переказами по Україні скористалися 17 млн клієнтів, які здійснили 1,3 млрд переказів з обсягом на понад 2,8 трлн грн.

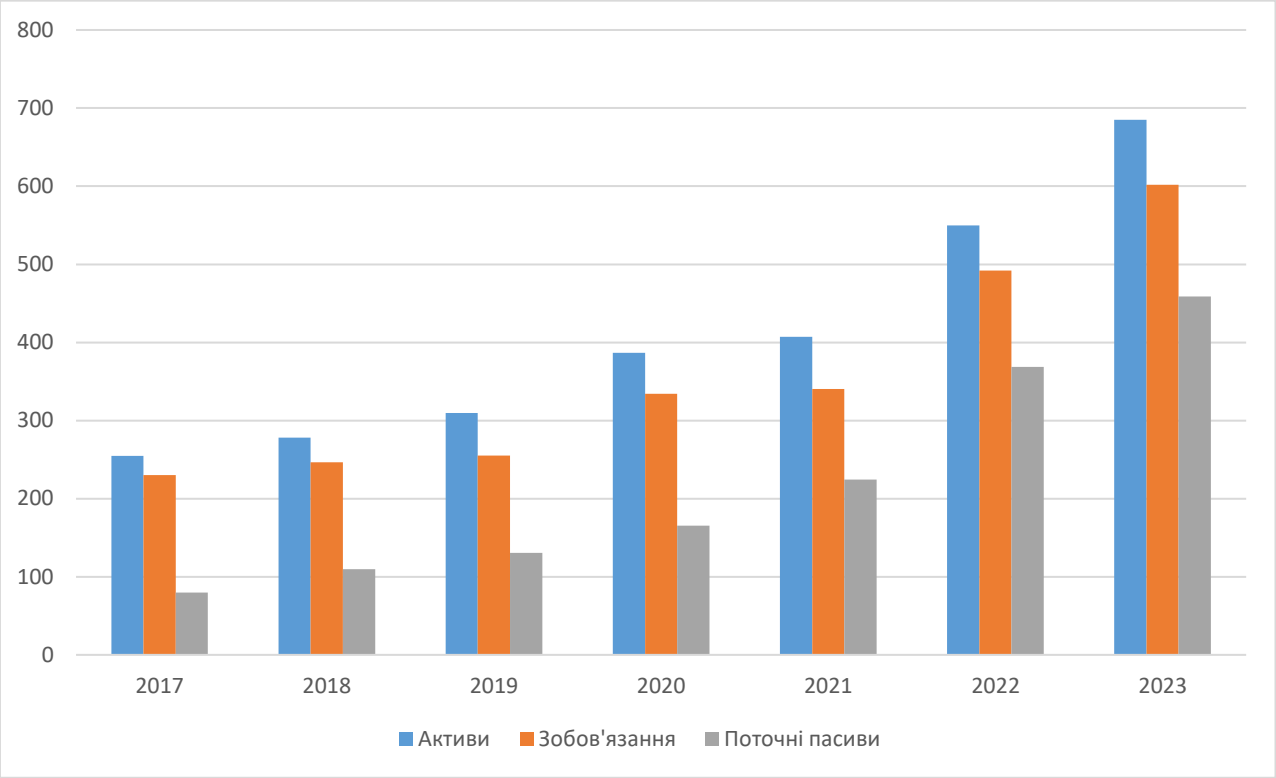

Рисунок 2.1. – Динаміка фінансових показників ПРИВАТБАНКУ за 2017 -2023 р.р

Дані представлені на рисунку 2.1. дозволяють зробити висновок, що за останні сім років простежується позитивна тенденція до зростання активів, зобов'язань та поточних пасивів. При цьому співвідношення за 2022-2023 роки змістилось в бік зростання зобов'язань та поточних пасивів.

Оскільки майже 98% платежів та переказів клієнти проводять у каналах самообслуговування ПРИВАТБАНК постійно покращує сервіси віддаленого банкінгу.

Відзначаючи фінансові результати за 2023 рік варто зазначити, що у 2023 році ПРИВАТБАНК отримав прибуток до оподаткування в розмірі 72,9 млрд.грн., чистий прибуток – 37,8 млрд.грн.

У 2023 році працювало 1199 відділень банку, 6881 активних банкомати, 10199 терміналів самообслуговування та 288,8 тисяч POS терміналів.

2.2 Аналіз кадрового складу АТ КБ ПРИВАТБАНК

Для оцінки кадрового складу АТ КБ ПРИВАТБАНК доцільно проанілізувати склад співробітників за віком, рівнем освіти, стажем роботи за статтю.

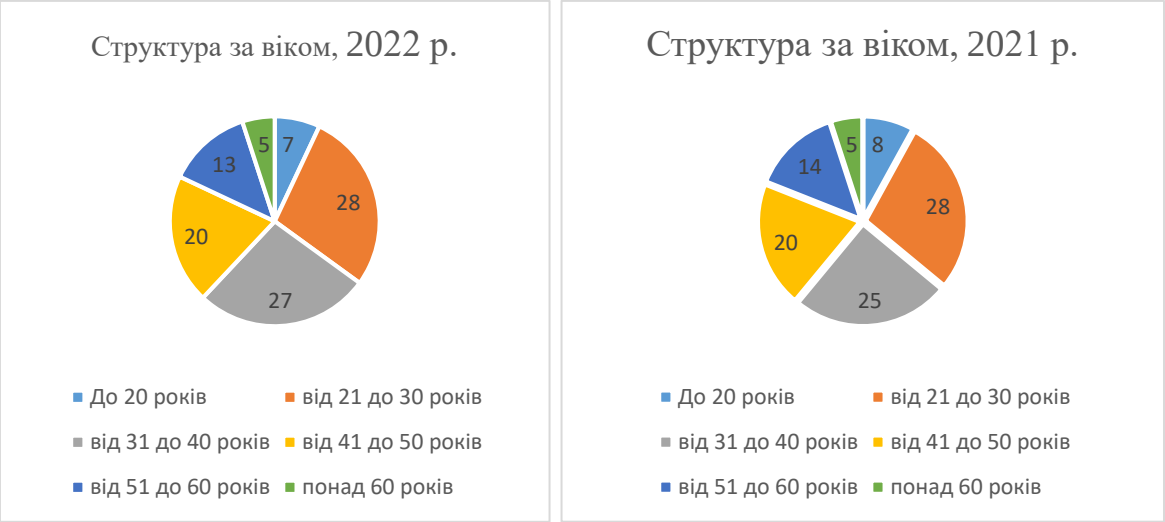

Рисунок 2.2 – Вікова структура персоналу АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

За даними представленим на рис.2.2. можна побачити, що за останні два роки незначні структурні зрушення у віковому складі працівників банку.

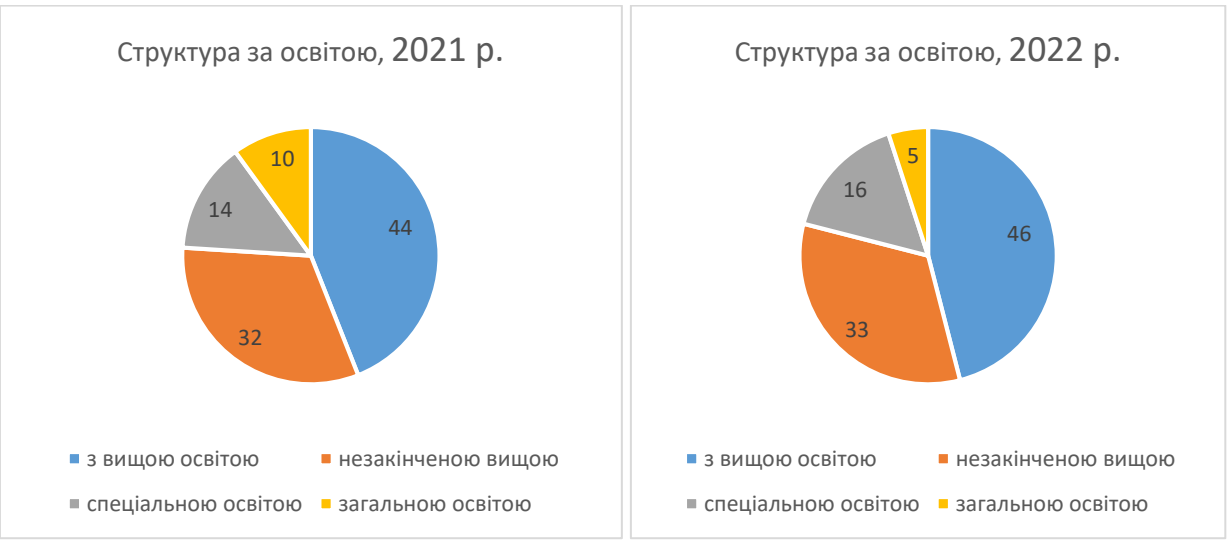

Рисунок 2.3 – Структура персоналу АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за рівнем освіти

За даними представленим на рис.2.3. можна побачити, що за останні два роки відбулися структурні зрушення у рівні освіти працівників банку - зросла кількість співробітників з вищою освітою, незакінченою вищою освітою.

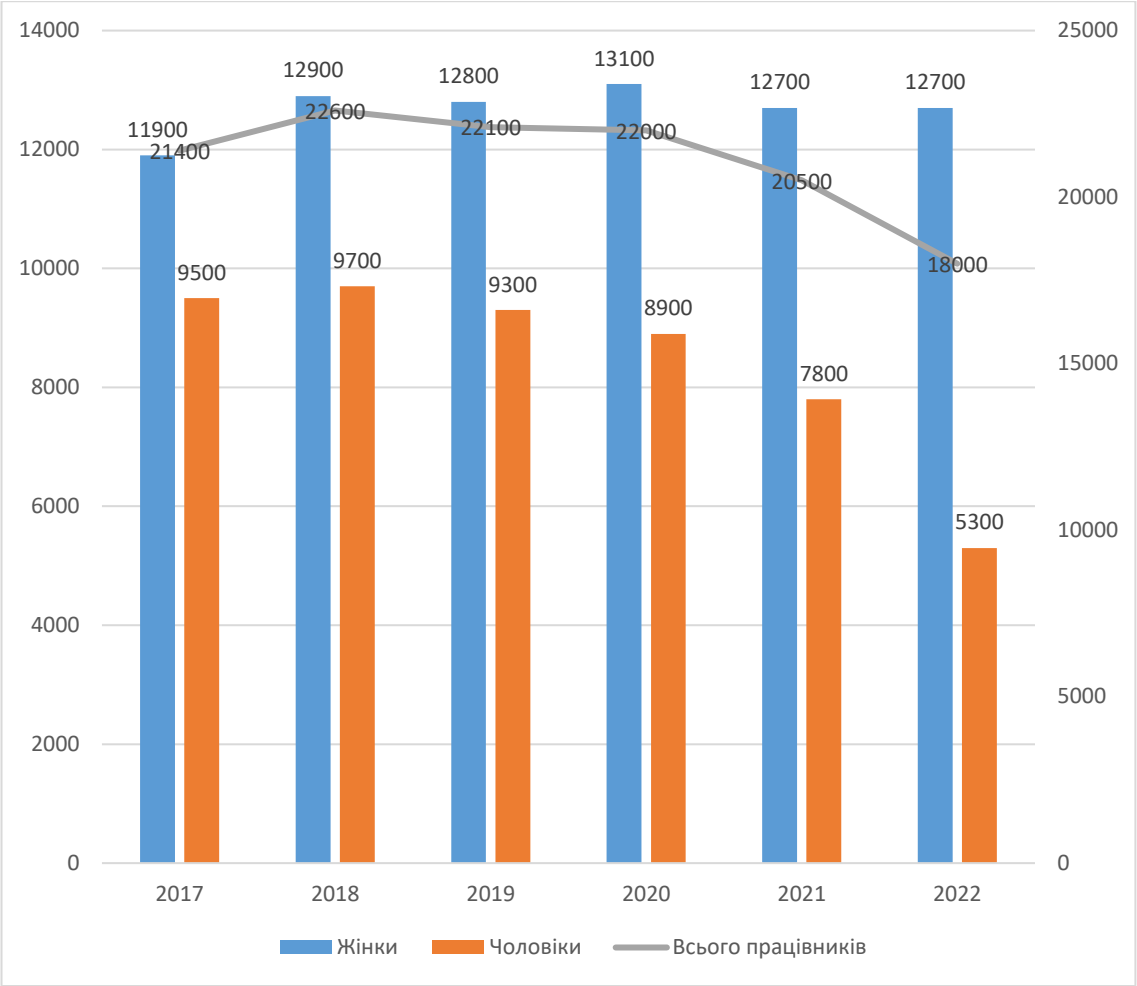

Рисунок 2.4 – Структура персоналу АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за статтю

За даними представленим на рис.2.4. можна побачити, що за 2022 рік відбулися структурні зрушення у диференціацію працівників банку за статевою ознакою - скоротилась кількість співробітників – чоловіків через їх службу в лавах Збройних сил України від початку повномасштабного вторгнення росії в Україну.

Аналізуючи дані представлені на рисунку 2.5 щодо стажу роботи співробітників в ПРИВАТБАНКУ можна зробити висновок, що на 30% зросла кількість співробітників зі стажем до 1 року, на 25% - від 1 до 3 років, на 10% - від 3до5 років, при цьому зменшилась кількість працівників зі стажем від 5 до 10 років на 33%, а кількість робітників зі стажем понад 10 років майже не змінилась – їх третина від загальної кількості персоналу.

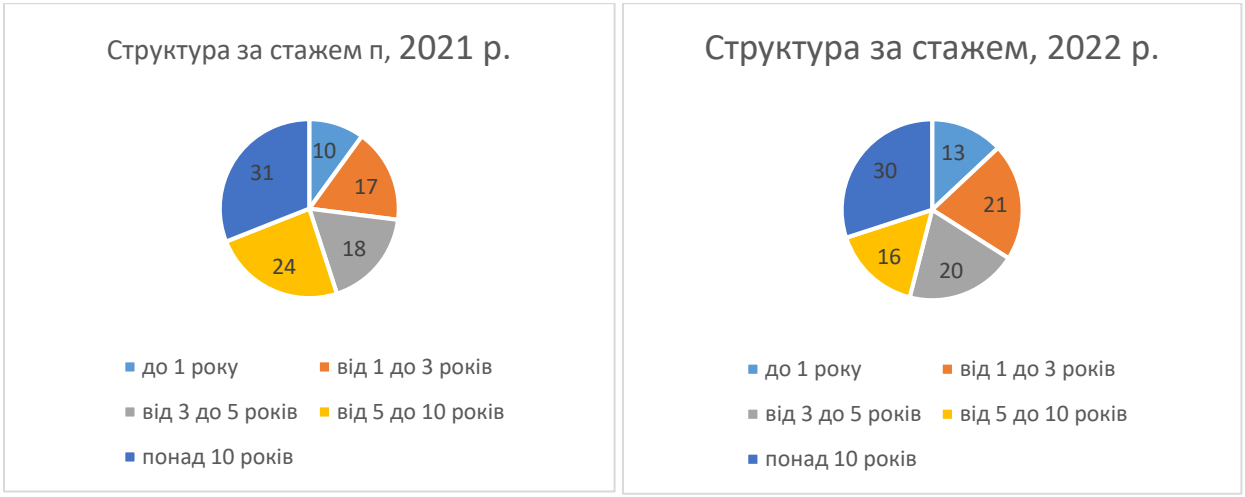

Рисунок 2.5 – Структура персоналу за стажем роботи в АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

За даними рисс. 2.6 можна зробити висново, що продуктивність праці співробітників у 2022 році зменшилась через початок повномасштабного вторгнення росії в Україну, міграцію населення за кордон та окупацію територій Харківської, Запорізької та Херсонської областей.

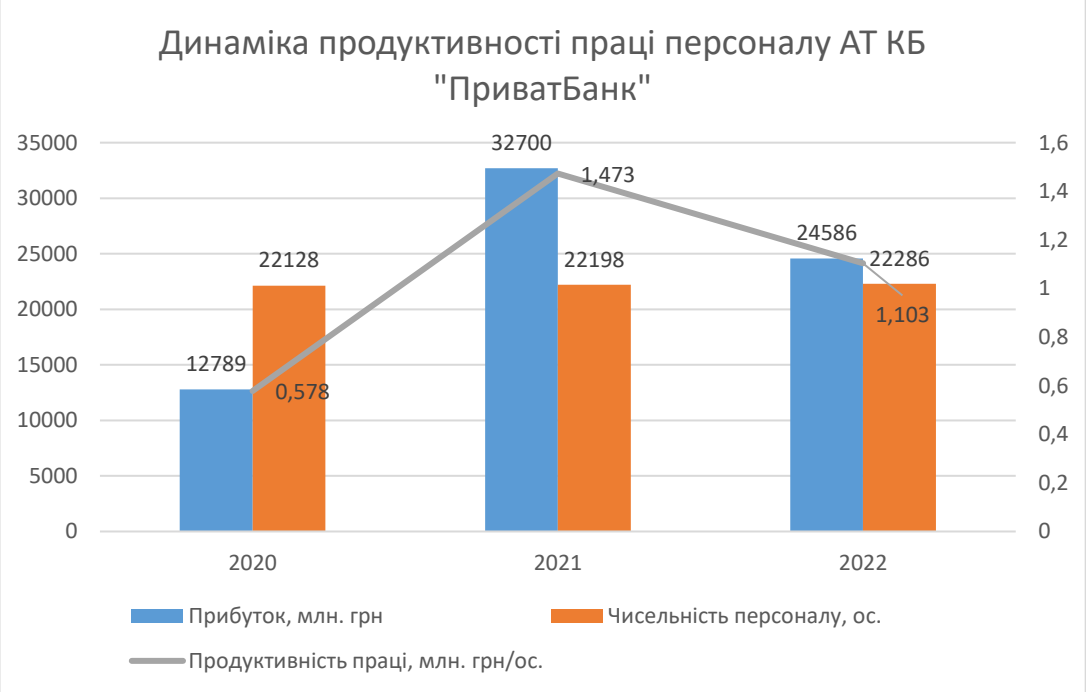

Рисунок 2.6 - Динаміка продуктивності праці персоналу АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за 2020-2022 р.р.

Вцілому, підводячи підсумок вище викладеному можна зробити висновк, що не дивлячись на воєнний стан в Україні АТ КБ «ПРИВАТБАНК» в 2022 році намагався зберегти свій трудовий колектив та продовжував надавати банківські послуги.

2.3 Аналіз мотиваційної політики АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Нами було проведено опитування співробітників для вивчення та оцінки мотивації роботи співробітників. Для збору даних використовувалась структурована анкета за п'ятибальною шкалою Лайкерта від «повністю згоден» до «абсолютно не згоден» для вимірювання впливу мотивації на продуктивність співробітників. Анкета була роздана двадцяти респондентам.

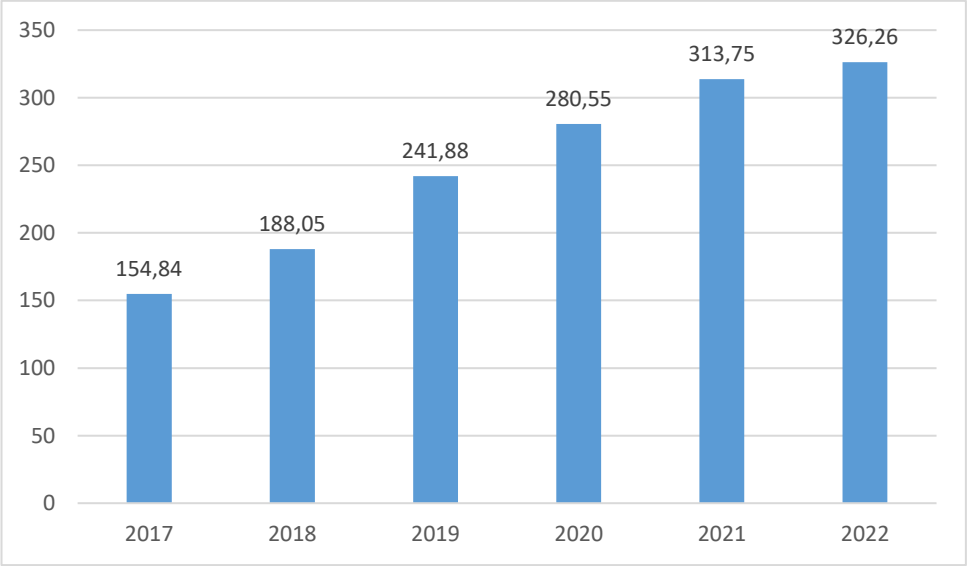

Рисунок 2.7 - Динаміка суми річної оплата праці одного співробітника АТ КБ «ПРИВАТБАНК», тис. грн/ос.

За даними рис.2.7. можна побачити позитивну динаміку в зростанні заробітної плати банківських працівників за останні шість років.

Аналіз даних, представлених на рис.2.8 дозволяє зробити висновк, що для кадровиків АТ КБ «ПРИВАТБАНК» найбільш значущими змінами стали зростання оплати праці, скорочення обсягів коштів на розвиток та навчання персоналу і зростання функціоналу.

Рисунок 2.8 - Результати опитування серед фахівців з управління персоналом АТ КБ «ПРИВАТБАНК» щодо змін в роботі

Рисунок 2. 9 – Результати опитування щодо критеріїв мотивації співробітників АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Як видно з даних рис.2.9. більшість респондентів погоджуються з тим, що ці фактори впливають на ефективність і мотивацію працівників. Це означає, що респондентам потрібні ці фінансові стимули: заробітна плата, бонуси, просування по службі, допомога на оздоровлення, щоб продовжувати показувати хороші результати в роботі та покращувати свою продуктивність.

Якщо банк не надає достатньої фінансової мотивації працівнику, то він не залишатиметься довше або докладатиме наполегливої праці, а його продуктивність не буде стабільною, оскільки вони не отримають достатньо для задоволення своїх потреб.

Оскільки фінансова стабільність має вирішальне значення в житті людини, а якщо банк не зможе задовольнити цю потребу, це призведе до недоліків у продуктивності працівника. Оскільки ПРИВАТБАНК надає бонуси та підвищення працівникам відповідно до їхньої роботи протягом року, вони визначають ефективність роботи співробітників протягом року, хорошу чи погану, що мотивуватиме їх на наступний рік покращувати свою продуктивність.

Фінансові та нефінансові стимули впливають на продуктивність і мотивацію співробітників. У випадку з нефінансовими працівниками, коли вони безпечні на своїй роботі або їхні робочі години не перевищують 10 годин, вони, безперечно, будуть мотивовані робити більше. Відсутність достатньої фінансової мотивації спричинить проблеми для компанії та погіршить відносини з менеджерами та іншими роботодавцями.

Крім того, важлива поведінка менеджера. Зрештою, це безпосередньо впливає на працівника, оскільки між ними існує прямий зв’язок. Керівники завжди хочуть швидкої якісної роботи. Якщо до співробітників ставляться добре, вони докладуть максимум зусиль на роботі, але якщо все навпаки, вони почуватимуться пригніченими, а конфлікт завжди буде. Подяка відіграє життєво важливу роль у мотивації працівників робити все можливе та досягати цілей організації.

Відповідно зарплата/заробітна плата має найвищий рейтинг, оскільки вона знаходяться на першому рівні, за ними йдуть бонуси, які знаходяться поблизу другого рівня, підвищення по службі, яке знаходиться поблизу третього рівня, медична допомога- четвертий рівень.

Безпека роботи має найвищий рейтингом, години роботи –друге місце, вдячність - третє, за ними йдуть умови праці на четвертому та робота - життєвий баланс - п'яте.

Результати вказують на те, що мотивація, фінансова чи нефінансова, має прямий вплив на ефективність роботи співробітника.

Ці фактори можуть впливати на здатність працівника досягати високої продуктивності. Більшість респондентів, 89,1%, погодилися, що фінансові стимули мотивують їх позитивно, тоді як 76,3% погодилися, що нефінансові стимули також позитивно їх мотивують. Що стосується грошових виплат, таких як зарплата, то 89,1% респондентів погодилися, що це впливає на них. Грошові винагороди впливають на мотивацію та продуктивність.

Забезпечення безпеки роботи для працівника є важливим, як погодилися 83,6% респондентів у дослідженні. Це впливає на них, оскільки вони почуваються захищеними та безпечними на роботі. Вони можуть працювати краще, і їх ефективність підвищиться або зросте, а відчуття безпеки змушує їх навіть працювати додатково.

Немонетарні винагороди, такі як вдячність, впливають на мотивацію та продуктивність працівників.

Коли керівник банку високо оцінює роботу співробітника, працівник відчуває мотивацію, що призводить до високої результативності роботи. Згідно з отриманими даними, 83,6% респондентів вважають, що вдячність керівника має вплив. Також було виявлено, що коли керівники цінують працю співробітників, працівники охоче працюють, тим самим покращуючи ефективність роботи банку. Крім того, результати показали, що співробітники повинні отримати гарну відпустку, щоб відновитися та зарядитися енергією.

Ефективний робочий час допомагає співробітникам досягати своїх цілей, що підтвердили 83,7% респондентів.

Підтримка якісної роботи - життєвий баланс дуже важливий, щоб вони не змішували роботу з особистим життям. Правильний баланс у житті та відсутність змішування особистого та робочого життя підвищить ефективність роботи.

Мотивація дуже важлива, особливо під час воєнного стану в країні, оскільки вона спонукатиме працівників безперервно працювати та мотивувати їх для досягнення своїх цілей, що, у свою чергу, принесе користь організації та Перемогу Україні.

Багато теорій стверджують, що коли працівники мотивовані, вони задовольняють свою потребу в роботі, що призводить до кращої продуктивності. Аналіз базувався на відповідях на питання, і більшість погодилися, що грошові та негрошові вигоди відіграють однакову роль в організації. Існує велика кількість літератури, яка вказує на взаємозв'язок між мотивацією співробітників організацією та результатами роботи.

Було зроблено висновок, що працівники залишаються в організації довше і забезпечують високу продуктивність, коли вони задоволені, мотивовані та заохочені.

Крім того, очевидно, що банківські органи вносять необхідні корективи, ефективно керуючи роботою банком в умовах війни, щоб гарантувати, що їхні банки продовжуватимуть підтримувати високий рівень продуктивності, а їхні співробітники залишатимуться достатньо залученими та мотивованими у своїй роботі.

У результаті проведеного дослідження типу мотивації респондентів (піраміда потреб А. Маслоу) виявлено, що вторинні потреби значно переважають над первинними, якщо вторинні становили 60,7 %, то первинні лише 39,3 %.

Виявлено тенденцію до збільшення вторинних потреб у послідовності «касир-спеціаліст-керівник». Значне переважання вторинних потреб можна

пояснити відносно високим рівнем освіти респондентів, близько 87 % працівників мають вищу освіту

питання 1 і 2 підгрупи характеризують ціннісні орієнтації, а питання 3 і 4 підгруп — прагматичну спрямованість респондентів.

Виявлено, що більшість працівників (близько 75 %) належать до другого типу мотивації, тобто переважно орієнтовані на заробітну плату та статусні цінності (прагматична орієнтація) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 -Розподіл з респондентів за напрямками орієнтації, %

Орієнтація напрямок	Група питань	Всього
Сутнісна орієнтація	Зміст праці	25.04
	Громадська корисність	
Прагматичний орієнтація	Зарплата	74,96
	Статус	

Більшість працівників належать до типу мотивації, мотиваційним ядром якої є висока (в їх розумінні) заробітна плата (другий тип мотивації), робітники, головним чином орієнтовані на заробітну плату та статусні цінності). Їхні мотиви спрямовані на уникнення зменшення отриманих благ (їх збереження)».

У результаті дослідження встановлено, що у працівників приблизно однакова вираженість мотивів з незначним переважанням раціоналістичних мотивів (39 %), частка соціальних мотивів і самопочуття. мотиви реалізації становлять 30 % і 31 % відповідно. При цьому у лідерів виражені мотиви самореалізації (42 %), а у спеціалістів і касирів — раціоналістичні мотиви 42 % та 45,3 %. Виявлено, що значний мотиваційний вплив на працівників має соціальний мотив (трудовий настрій колективу (75,6 %) та сприятливі умови праці (65 %) за результатами аналізу впливу мотиваційних факторів.

Причому, якщо на керівників найбільший спонукальний вплив чинять соціальні мотиви (моральне заохочення, добрі стосунки з колегами), то на

спеціалістів, поряд із соціальними мотивами, найбільший вплив мають раціоналістичні мотиви (гарний заробіток). Для касирів характерні раціоналістичні мотиви (хороший заробіток, соціальні пільги та доплати). Жінками, на відміну від чоловіків, найбільше керують раціоналістичні мотиви (хороший заробіток (79,4 %) та сприятливі умови праці (74,5 %)). Для чоловіків характерний прояв соціальних мотивів і мотивів самоактуалізації.

Присутність чинників у жінок, обумовлена дією раціоналістичних мотивів і мотивів, пов'язаних із соціально-побутовими умовами праці.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА НАПРЯМКІВ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПЕРСОНАЛУ АТ КБ ПРИВАТБАНК

3.1. Розробка стратегії мотивації персоналу щодо продуктивності праці співробітників банківської установи

До сьогоднішнього дня мотивація залишається єдиним ключовим фактором, який приводить в рух кермо банківської галузі до підвищення ефективності. Немає сумніву, що люди, які добре вмотивовані, працюватимуть краще, ніж ті, хто не мотивований; це призведе до підвищення ефективності та продуктивності. Цієї найвищої продуктивності можна досягти лише тоді, коли вони керуються задоволенням від самої роботи.

Таким чином, незаперечним фактом є те, що людський ресурс кожної організації залишається найважливішим ресурсом; таким чином, організації повинні докласти всіх зусиль, щоб забезпечити їх ефективність, оскільки без них організація не може нормально функціонувати. Відповідно до цього розмежування, мотивація, таким чином, залишається життєво важливою силою в керуванні концепцією ефективної роботи та збірки високої продуктивності. Результативність організації є продуктом як здібностей, так і рівня мотивації. Успіх організації залежить від мотивації членів повністю використовувати свої таланти та здібності, а також від того, чи вони спрямовані на ефективну роботу в потрібних сферах.

Мотивація включає сукупність вірувань, уявлень, цінностей, інтересів і дій, які тісно пов’язані між собою. У результаті різні підходи до мотивації можуть зосереджуватися на когнітивній поведінці (наприклад, моніторинг і використання стратегії), некогнітивних аспектах (таких як сприйняття, переконання та ставлення) або на обох.

Мотивація відноситься до причин, які лежать в основі поведінки, яка характеризується бажанням і бажанням. Внутрішня мотивація надихається особистим задоволенням, інтересом або задоволенням, тоді як зовнішня мотивація регулюється умовними підкріпленнями. Протягом багатьох років банки стверджували, що надали сприятливі стратегії мотивації для своїх співробітників, щоб докласти максимум зусиль. Це твердження може бути правдою, оскільки кожна організація має систему винагороди, призначену для мотивації своїх співробітників.

Продуктивність значною мірою залежить від надійної допоміжної системи управління ефективністю, яка є справедливою та послідовно застосовується. Основна прогалина, яку намагається заповнити це дослідження, полягає в тому, щоб вивчити, чи є винагорода грошовою чи нематеріальною, і чи існують санкції за погану роботу; тривалість винагороди, зокрема, чи надається винагорода лише один раз, на обмежений термін чи постійно; рівні винагороди, і зокрема, чи існують винагороди за підвищення

продуктивності вчителя, чи оцінка ефективності дозволяє вчителям перейти до нової шкали заробітної плати та обсягу винагороди, і зокрема, чи всі вчителі, які відповідають критеріям отримують винагороду або лише певну квоту.

Для того, щоб будь-яка організація досягла своїх цілей у будь-якому конкурентному суспільстві, роботодавці повинні добре розуміти, що спонукає працівників працювати ефективно. Оплата праці співробітників за продуктивність протягом століть була наріжним каменем розвитку промисловості та бізнесу.

Фінансова винагорода завжди була важливою в управлінні продуктивністю співробітників і, таким чином, мотивації працівників.

Результативність фірми має важливі наслідки для працівників і організацій, досліджуючи практику управління людськими ресурсами та вплив стимулів на виробничі компанії. Результати показали, що два компоненти людських ресурсів, а саме навчання та інформаційні технології, мають прямий вплив на ефективність організації. Заохочення позитивно пов'язане з ефективністю організації, але не пом'якшує взаємозв'язок між практикою управління персоналом та продуктивністю організації.

Існує суттєва різниця в сприйнятті людьми того, що їм платять за результатами роботи, і в їхньому бажанні використовувати таку систему оплати. Це є прикладом невідповідності між тим, що люди вважають, що вони заслуговують за свої зусилля, та тим, що вони отримують щодо оплати.

Люди з різним рівнем освіти відрізняються за своїми перевагами щодо продуктивності та оплати. спроби економістів підкреслити важливість стимулів як визначальних чинників ефективності організації, хоча й були певною мірою успішними, могли залишити помилкове враження, що «правильні стимули» — це єдине завдання, яке потребує уваги керівників вищої ланки. при розробці корпоративних стратегій.

Мотивація позитивно впливає на продуктивність працівників банківської сфери. Для підтримки ентузіазму працівників керівництво має

розуміти три набори цілей, яких переважна більшість працівників прагне досягти у своїй роботі, а потім задовольнити ці цілі. Ці цілі — справедливість, досягнення та товариськість. Більшість пунктів, які банки вважають мотивацією, не сприймалися працівниками банків як такі.

Існує значний позитивний помірний зв'язок між стратегіями мотивації персоналу банків та їх адекватністю для підвищення продуктивності організації. Це свідчить про те, що коли мотиваційні стратегії, запроваджені банками, є адекватними, їх слід розглядати як зручну платформу для всіх категорій персоналу з точки зору їхньої здатності утримувати персонал на роботі, а також створювати горизонт для подальший кар'єрний розвиток і просування.

Існує значний позитивний помірний зв’язок між стратегіями мотивації персоналу банків, які можуть залучити в систему найкращі навички людських ресурсів, що може підвищити загальну продуктивність організації. Однак ця позиція виправдовує причину того, що може здатися, що більшість банків залучають послуги професійної та кваліфікованої робочої сили, але такі кваліфіковані працівники не вважаються прихильними до організації протягом розумного періоду часу через невідповідне застосування кар’єрного зростання та політики розвитку. Цим пояснюється те, чому в банківській сфері існує плинність робочої сили.

Наслідки неналежної мотиваційної політики банків пояснюють високий рівень плинності робочої сили у вітчизняних банках. Це негативно вплинуло на операційну життєздатність банків, а їхня нездатність керувати та утримувати кваліфіковану робочу силу призводить до зниження продуктивності праці.

Існує дуже сильний значний зв’язок між випадками шахрайства в банках і невідповідними стратегіями мотивації. Ця позиція виявила, що проблемою вітчизняних банків є питання відсутності в цих банках мотиваційної політики. Швидше, проблема невідповідності такої політики не забезпечувала належної безпеки робочої сили банку, оскільки такий нечесний

персонал серед них використовував будь-яку лазівку та завдавав банкам стільки фінансових зловживань та інших гострих практик.

3.2. Заходи щодо покращення мотиваційної політики ПРИВАТБАНКУ

Для досягнення поставлених цілей банки повинні забезпечувати хороші умови для високої продуктивності та винагороджувати працівників сертифікатами, бонусами, підвищеннями або повністю оплачуваними відпустками. Банки повинні залучати своїх працівників до процесу прийняття рішень, що підвищить їхній моральний дух і створить відчуття причетності до організації.

Таким чином, відчуття приналежності до працівника та можливість дізнатися, чого вони насправді хочуть, змусить їх почуватися в безпеці, впливаючи на їхню нефінансову мотивацію, якою є безпека роботи, при цьому 49,1% вважають, що безпека роботи є важливою.

Це ще більше підвищує їхню прихильність і лояльність до банку. Між керівником і працівниками має існувати довіра, оскільки поведінка керівника впливає на ефективність роботи працівника. Цю довіру можна розвинути, коли керівництво докладає позитивних зусиль у напрямку вдосконалення та підтримки ефективної системи комунікації та ставиться до них з повагою, оскільки кожен працівник повинен отримувати повагу і знати їхні сильні та слабкі сторони, не недооцінюючи їх. Тому дуже важлива ефективна комунікація між керівниками та співробітниками з чітким розумінням того, що кожен з них повинен робити та досягати, оскільки 49,1% згодні з цим, що має великий ефект. Це підніме репутацію банку, створить йому гарний імідж бренду.

Надання можливостей навчання для підвищення знань і навичок мотивуватиме працівників сприяти зростанню банку та вивчати нові техніки та методи виконання завдань. Переваги навчання мають бути такими, що їх

слід застосовувати на роботі, а результати повинні сприяти просуванню по службі, оскільки 54,5% згодні з цим, що, як зазначалося, буде зроблено через навчання. Це мотивуватиме їх працювати над досягненням цілей банку. Тим самим збільшуючи утримання співробітників і зменшуючи плинність кадрів.

Крім того, якщо безпека працівника гарантується банком, продуктивність праці працівників зростає у важкі часи. Як наслідок, для банків надзвичайно важливо мати сильну та сприятливу культуру, яка цінує своїх працівників у фінансовому та нефінансовому плані, забезпечує ефективне визнання та заохочує працівників виконувати хорошу роботу.

Розвиток банківської системи в Україні та її інтеграція в міжнародну фінансова система висуває нові вимоги до стабільності та конкурентоспроможності банків. Критично важливою є політика України щодо вступу до Європейського Союзу.

Покращення конкуренції на українському ринку банківських послуг висуває нові вимоги до банків, головною з яких є потреба в впровадити сучасні банківські методи. На нашу думку, посилення кадрової політики має стати вагомим кроком для підвищення конкурентоспроможності українського банківського бізнесу системи, а саме створення ефективних процедур навчання, залучення персоналу, формування, розвиток, мотивація та стимулювання.

Перед персоналом постають дедалі складніші організаційні завдання розвитку. Процес виконання завдань постійно змінюється. Тому українським банкам необхідно наймати співробітників з високим рівнем підготовки кваліфікація, інтелект і самовміння, здатність приймати унікальні рішення та

самостійно діяти в нестандартних ситуаціях. І тільки тому, що ці люди самодостатні, вони знаходять власні відповіді про хороше і погане, правильне і неправильне, відповідні і недоречно. Кожна організація має директиви, посадові інструкції та положення конкретні організаційні підрозділи. Але чи задоволеність працівника, його інтереси та включені пріоритети, встановлені

для цієї роботи? Не все це можна визначити на роботі описи, положення, бізнес-процедури, операції тощо, які повинен виконувати працівник.

Отже, у нас є проблема: як тоді можна керувати індивідуальною самодостатністю, оскільки він необхідний для вирішення складних завдань, але погано керований через строго формалізовані структури, дії та правила.

Входять абсолютно різні люди з різнобічними інтересами, які захоплюються різним та сама організація. Специфіка банківського сектора вимагає мотиваційної системи, яка має бути унікальною та адаптованою до організаційної культури. Але дуже часто так і формується сама по собі, без конкретної ідентифікації та актуалізації, і тому не може бути ефективною при застосовуванні та керуванні.

Якщо це так, система мотивації існує окремо від управлінської діяльності. Ось чому слід визначити ці конкретні фактори, які важливі для персоналу банку і можуть бути задоволені шляхом досягнення цілі банку. Водночас окремі мотиви, через які можна було б реалізувати досягнення стратегічних цілей і завдань банку також варто визначити. Чим чіткішими та зрозумілішими є їхні формулювання, тим вичерпнішими та зрозумілішими будуть буде імідж банку, ідеологія внутрішні почуття і, нарешті, меншим непорозумінням між керівництво та працівники. Це стосується як існуючих, так і майбутніх співробітників, тому що правильне формулювання бачення компанії, принаймні на першому етапі, діє як цілком ефективний фільтр при підборі персоналу. Якщо зображення банку чітко ідентифіковано, особи для кого це здається незрозумілим чи нецікавим, просто не надсилатимуть свої заявки саме цей банк, тим самим запобігши низці організаційних конфліктів.

Іншими словами, необхідно перевести фактори, задіяні в системі цінностей банку, у мотиваційні фактори. У кожному банку керівники мають у своєму розпорядженні масу засобів мотиваційного впливу, які рідко використовуються, оскільки формально таке завдання не було встановлено

Розвиток кар’єри – це процес, за допомогою якого співробітники стратегічно досліджують, планують і створюють своє майбутнє на роботі, проектуючи а

особистий план навчання для досягнення свого потенціалу та виконання вимог місії організації.

Розвиток кар'єри також є засобом підтримки життєво важливої та ефективної робочої сили за допомогою стратегічного планування наступності. Розвиток кар'єри передбачає безперервне навчання, пошук можливостей, прийняття ризиків і пошук способів зробити внесок у продуктивну організацію і вмотивований спосіб. Розвиток кар'єри визначається як «постійна формалізована робота організації, яка зосереджена на розвиток і збагачення людських ресурсів організації в світлі як співробітників, так і потреб організації».

Концепцію розвитку кар'єри можна розглядати як платформу, яка допомагає співробітникам дивитися за межі свого сьогодення робочі місця та підготуватися до більш яскравих майбутніх посад в організаціях, а іноді й за їх межами. Цей процес дозволяє організаціям необхідно мати адекватні, необхідні та значні людські ресурси для їхнього зростання та актуальності в галузі.

Розвиток кар'єри є частиною практики управління людськими ресурсами, яка відома як процес, за допомогою якого менеджери заохочують і мотивувати співробітників бути відповідальними за власну кар’єру, надавати постійну підтримку, як-от зворотній зв’язок щодо індивідуальної ефективності і розкривати інформацію про організацію, можливості кар’єрного зростання, посади та вакансії, які можуть зацікавити працівників.

Це дійсно необхідно для успішного кар'єрного шляху співробітників.

Розвиток кар’єри, який складається з навчання, коучингу, наставництва, консультування та просування по службі, буде мотивувати співробітників, щоб вони добре працювали та демонстрували свою реальну здатність у досягненні цілей організації. Крім того, правильна практика розвиток кар'єри

фахівця з людських ресурсів залучить і утримає талановитих працівників, які здатні продемонструвати себе ефективне та ефективне виконання завдань. Розвиток кар'єри - це система, яка регламентована, формалізована і є плановою діяльністю

У сучасному конкурентному діловому середовищі організації все більше визнають ключову роль мотивації та залученості співробітників у підвищенні продуктивності та досягненні стратегічних цілей. У банківському секторі, де попит на кваліфікованих спеціалістів високий, а очікування клієнтів продовжують розвиватися, ефективне управління людськими ресурсами має вирішальне значення для стійкого успіху. Одним із ключових факторів, що впливають на мотивацію та залученість працівників, є управління винагородою. Компенсація охоплює різні форми винагород, включаючи зарплати, бонуси, заохочення та пільги, які організації пропонують працівникам в обмін на їхні внески. Те, як організації розробляють і впроваджують свої системи винагороди, може суттєво вплинути на рівень мотивації та залученості їхньої робочої сили. Це дослідження має на меті вивчити взаємозв’язок між практикою управління винагородами та мотивацією та залученістю працівників у контексті обраних банків.

Досліджуючи цей зв’язок, ми прагнемо виявити фактори, які сприяють ефективному управлінню винагородою, і його вплив на поведінку працівників і ефективність організації.

Банківський сектор є ідеальним середовищем для цього дослідження через його динамічний характер, гостру конкуренцію та залежність від кваліфікованих професіоналів. Банки працюють у суворо регульованому середовищі та перебувають під постійним тиском, вимушеним впроваджувати інновації, адаптуватися до технологічних досягнень і забезпечувати винятковий досвід клієнтів. У такому складному середовищі вмотивовані та заангажовані співробітники є важливими для досягнення стратегічних цілей, підвищення рівня задоволеності клієнтів і підтримки конкурентної переваги.

Завдяки поглибленому аналізу практики виплати винагород у вибраних банках це дослідження має на меті надати цінну інформацію як науковцям, так і галузевим практикам.

Слід зазначити, що людські ресурси є найбільшим активом будь-якої організації для досягнення цілей і завдань організації, а також отримання конкурентної переваги в галузі, в якій працює організація.

Щоб досягти цього, потрібна мотивація, отже, «менеджери повинні мотивувати працівників і розуміти, як отримувати найкраще від співробітників кожен день тижня. Мотивація — це найкращий у світі принцип управління у світлі цього, що розуміння того, що мотивує співробітників, творчий підхід до винагород і визнання, а також створення системи недорогих винагород має вирішальне значення.

Менеджери не повинні вірити, що єдине, чого хочуть їхні працівники – це гроші, але припускати це менеджери можуть розвивати та підтримувати вмотивованих, енергійних працівників з невеликими витратами або без них. Менеджер може зробити все наступне, щоб активізувати працівників.

Похвала: це форма подяки співробітникам їхнім керівником не лише усно, а письмово електронну пошту та служби коротких повідомлень (SMS). Стверджується, що час, щоб сказати, що ви впізнали їх, робить співробітники змушені робити більше, ніж зазвичай.

Підтримка та участь: Менеджери повинні підтримувати своїх співробітників, надаючи їм необхідну інформацію щодо їхньої роботи та дозволяють їм брати участь у процесах прийняття рішень, запитуючи їх думку та ідеї поважати роботу, яку вони виконують, і однаково підтримувати їх, коли вони допускають помилки під час виконання своєї роботи щоденні чи рутинні обов’язки.

Автономія та повноваження: у більшості випадків працівники вважають, що їм слід дозволити виконувати свою роботу найкращим способом, яким вони можуть, тобто змусити їх виконувати свої обов’язки незалежно та дозволити їм мати владу над роботу, надаючи їм вибір призначення, коли це

можливо. Їм слід надати можливість мати автономію та повноваження для виконання своєї роботи та здатність витрачати або розподіляти ресурси, таким чином приймаючи рішення та керувати іншими.

Гнучкий робочий графік: час є цінним для працівників, і це нові гроші для сучасних працівників, які очікують, що робота буде інтегрована в їхнє життя, а не поглине все їх життя. Це бажання працівника мати більше час із сім'єю.

Керівники повинні уважно ставитися до вільного часу своїх співробітників, незалежно від того, яким він є проводять, наприклад, зі своїми сім'ями, дозвілля тощо. Таким чином, менеджерів має бути більше гнучке використання часу.

Навчання та розвиток: працівники цінують можливості, за яких вони можуть отримати нові знання та навички, які розширюють їхній кругозір щодо роботи та підвищують їх цінність і конкурентоспроможність на поточній роботі а також майбутні посади.

Таким чином, менеджери повинні підтримувати співробітників, щоб вони вивчали нові ідеї, навички та здобували більше знання, пов’язані з їх роботою, обговорюючи з ними варіанти кар’єри.

Доступність і час менеджера: керівникам рекомендується проводити більше часу зі своїми співробітниками насичений графік, оскільки це підвищує цінність працівників і надихає їх робити більше. Тоді це служить практичною метою навчання та спілкування, відповідей на запитання, обговорення можливостей або просто вислуховування ідей співробітника, занепокоєння та думки.

Існують інші фактори, які не є ні фінансовими, ні грошовими за своєю природою, які спонукають працівників робити все можливе умови досягнення поставлених цілей організації. Ці мотиваційні фактори оцінюються за рівнем їх важливість для співробітників університету, де проводилося дослідження.

Такими мотиваційними факторами є життя в безпечній зоні, хороша зарплата, просування по службі та зростання всередині організації, цікава

робота, сприятливі умови праці, середовище, чуйна допомога в особистих проблемах, оцінка виконаної роботи і, нарешті, особиста лояльність до співробітників, яка також відома як організаційна відданість.

Найбільший вплив серед конкуруючих сил мотиваційних факторів на робочому місці мають прагнення до посади, влади, і безпека - це фактори, які спонукали працівників працювати більше.

Існує зв'язок між сприйманння особливостей системи повної компенсації та зовнішньою мотивацією. Внутрішня мотивація не результатом впливу грошової винагороди, а можливостей просування. Структура винагороди також суттєво впливає на задоволеність роботою та наміри плинності. Ефективність схеми винагороди залежить від трьох основних сприйманих характеристик. Це прозорість, справедливість і контрольованість.

Передбачувана відкритість системи винагород є функцією двох речей: комунікації та складності. Відкрита система передає інформацію працівнику, який хоче уникнути ризику не лише правил схеми винагороди, але й також про те, чого банк хоче досягти за допомогою системи компенсації. Також безперебійний зв'язок з керівними принципами для персоналу просвітлює їх, а також створює більше підтримки для системи винагород.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Зміни, що відбуваються в сучасному бізнесі останнім часом, призвели до підвищення значення людського фактору, висунули на перший план у системі управління персоналом, визначили зростання значення обліку мотивації, методів стимулювання праці, включаючи зміст і умови праці. Зараз, як ніколи, для забезпечення стійкості бізнесу важлива мобілізація організаційних ресурсів банку. Добре продумана система мотивації праці є одним із найважливіших факторів, що визначають успіх організації

На підставі результатів цього дослідження дослідники дійшли висновку, що між залежною змінною та незалежною змінною дослідження існує дуже позитивний зв’язок. Це означає, що мотиваційні стратегії персоналу банків, їх нездатність залучати, утримувати та підтримувати компетентну робочу силу, проблеми з плинністю робочої сили та випадки шахрайства та агресивних практик мають сильний позитивний зв’язок із загальною ефективністю

банківської діяльності. бізнес, що призводить до зниження продуктивності роботи банку.

Розробка відповідних мотиваційних стратегій, які можуть зупинити ці негативні тенденції в банківській галузі, стає питанням термінової уваги. Це тому, що банківська галузь є кровотоком і життєвим дротом будь-якого економічного розвитку.

На підставі висновків, отриманих у результаті цього дослідження, надано наступні рекомендації щодо подальших дій:

Керівництву банку слід спільно з профспілками переглянути мотиваційні програми, які стосуватимуться всіх категорій персоналу.

Таким чином буде залучено усі категорії персоналу, і будь-які програми заохочення, які будуть запроваджені, будуть адекватними для обох сторін щодо кількості та якості.

Адекватність таких заохочень має охоплювати грошові та немонетарні статті та вбудовуватися в щорічні форми оцінювання шляхом чіткого визначення умов таких мотивацій.

Банки повинні розробити більш привабливі пакети заохочень, які б неминуче спонукали професійний і висококваліфікований персонал до того, щоб пообіцяти свою довічну вірність послугам організацій.

З огляду на критичну потребу, банки повинні мислити нестандартно, порівнюючи свої програми мотивації та заохочення з такими галузями, як автомобілебудування, нафтогазова промисловість, які зазвичай залучають послуги кваліфікованої робочої сили на тривалий період. Наприклад, такі компанії, як General Motors, Toyota Corporation. є дуже гарним прикладом компаній, які тривалий час підтримували та утримували кваліфіковану робочу силу.

Мінливість сучасного бізнес- середовища обумовлює підвищення значення людського фактору, зростання ролі у системі менеджменту управління персоналом, зростання значення врахування мотивації, методів стимулювання праці.

Охарактеризовано підвищення значущості мотивації праці як одного з найбільш важливих елементів процесу управління трудовими ресурсами банку.

Доведено, що обґрунтована система мотивації праці є тим чинником, який обумовлює успіх організації. Наведено основні чинники трудової мотивації персоналу банку.

За результатами проведеного дослідження визначено тип мотивації, вираженість мотивів, структурованість цінностей, ступінь задоволеності своєю роботою банківських працівників.

В цілому персонал ПРИВАТБАНКУ має розвинену мотиваційну політику, але вона потребує коригування та вжиття заходів щодо покращення мотиваційних та стимулюючих заходів для персоналу банку.

при формуванні ефективної мотиваційної політики керівництву ПРИВАТбанку доцільно запроваджувати комплексний підхід, який передбачає вивчення кількісних, якісних показників і соціальних показників. Це сприятиме забезпеченню життєдіяльності ПРИВАТбанку та подоланню кризових ситуацій в умовах воєнного стану в державі, залишатися конкурентоспроможним на ринку банківських послуг та покращувати якість праці своїх співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г., Денис В.А. Управлінський аналіз кадрових ризиків системи управління персоналом в банківських установах. Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2021. Вип. 4. С. 85-95. URL: http:nbuv.gov.uaUJRNVzuk_2021_4_11. (дата звернення: 11.04.24)
2. Бадзим О.С., Береснев С.М. Мотивація професійної діяльності банківського персоналу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 6 (1). С. 30-33.
3. Банківський менеджмент: Навчальний посібник О. А. Кириченко та ін. К.: Знання-Прес. 2002. 438 с.
4. Бербенець О.В., Сичова М.О., Таран О.О. Управління персоналом банківської установи. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 18. С. 62-67.
5. Богацька Н.М., Демчук І.О. Значення мотивації праці персоналу для досягнення цілей підприємства. Регіональна економіка. 2009. № 6. С. 11-17.
6. Бойченко В.С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі (на

прикладі ПАТ КБ "ПриватБанк"). Економічний вісник Донбасу. Менеджмент персоналу. 2014. №3(37). С. 171-174.

7. Бондаренко Н.В., Пантелеєв М.С., Овод М.В. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства. Комунальне господарство міст. 2014. № 111. С. 267-272
8. Бохонкова Ю.О., Савельєва Є.О. Особливості психологічної готовності керівників банківських установ до управління персоналом. Теоретичні і прикладні проблеми психології. 2021. № 1. С. 26-36. URL: http:nbuv.gov.uaUJRNTippp_2021_1_5. (дата звернення: 08.10.22)
9. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. Персонал. 2014. № 3. С. 5-10.
10. Волкова О.В. Соціально-економічні детермінанти ринку праці України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2013. 376 с.
11. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2016. 400 с.
12. Гаращук О., Куценко В., Содоль І. Підвищення якості підготовки кадрів фундаментальна місія вищої школи. Вища школа. 2013. № 2. С. 22-36.
13. Герасименко О.О., Бровченко В.Є. Інноваційні підходи в оцінюванні персоналу банківських установ. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 2. С. 180-187.
14. Гребенюк Н.О. Фінансова безпека банків: система розпізнання загроз та усунення ризиків. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна. 2016. Вип. 91. С. 53-64. URL: http:nbuv.gov.uaUJRN VKhE_2016_91_8. (дата звернення: 12.10.22).
15. Григор’єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. Робота сьогодні. 2015. № 5. С. 32-34.
16. Гриджук Д. М. Кваліфікація персоналу важливий фактор впливу на ефективність діяльності банку. Ефективна економіка. 2018. № 9. URL: http:nbuv.gov.uaUJRNefek_2018_9_31. (дата звернення: 08.10.22).

17. Гриньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом: навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 428 с.
18. Гриньова В.М., Зайцева О.Ю. Соціально-економічні аспекти управління персоналом на підприємстві. Економіка розвитку. 2014. № 3 (31). С. 66-70.
19. Гриньова В.М., Ястремська О.М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2014. 192 с.
20. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Київ : КНЕУ, 2015. Т. 2. Управління персоналом в організаціях. С. 42-50.
21. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваціна економіка : всеукр. наук.-виробн. журн. Тернопіль : ІКСГП НААН, 2013. № 6(44). С. 194-198.
22. Гузенко О.П., Шокало Т.П. Управління персоналом комерційного банку: проблематичний та інноваційний аспект. Молодий вчений. 2017. № 2 (17). С. 41-44. URL: http:molodyvcheny.in.Uafilesjournal2017266.pdf. (дата звернення: 08.10.22).
23. Данилевич Н.С., Желтова Н.П. Особливості мотивації працівників банку. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 1. С. 80-85.
24. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес-Інформ. 2013. № 7 (426). С. 341-347.
25. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. Науковий вісник : зб. наук. пр. Одеса : ОНЕУ, 2013. № 10 (189). С. 37-50.
26. Довгань М.Ж. Банківський менеджмент: навч.-метод. комплекс. Тернопіль: ТНЕУ. 2012. 105 с.
27. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. В. П. Мікловда та ін. ; Держ. вищ. навч. закл. «Ужгород. нац. ун-т», Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». Полтава : ПУЕТ, 2013. 231 с.
28. Закаблук Г.О., Семенов А. Г., Ярошевська О.В. Соціально-економічні аспекти розвитку трудових ресурсів. Перший етап модернізації економіки України:

досвід та проблеми: монографія за заг. ред. В.І.Ляшенка ; ІЕП НАН України, КПУ. Запоріжжя : КПУ, 2014. С. 91-100.

29. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу в сучасних умовах (організаційно-управлінський аспект). К.: ІПКДЗУ, 2007. 154 с.
30. Ковальчук В.Г., Дейно Є.В. Управління персоналом банку як засіб попередження внутрішніх загроз. Вісник Університету банківської справи. 2020. № 1. С. 158–163.
31. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.
32. Краснова В., Жнякін О. Фінансовий менеджмент підприємства: навч. посібник. Донецьк : Дон-НУ. 2004. 217 с.
33. Криклій О.А., Маслак Н.Г., Пожар О.М. Банківський менеджмент: питання теорії та практики : монографія. Суми: ДВНЗ УАБС НБУ. 2011. 152 с.
34. Любунь О.С. Система банківського менеджменту: навч. Посібник. 2-ге вид. К.: Кондор, 2007. 356 с.
35. Малафєєв Т.Р. Яремчук Д.Г., Руда Д.К. Особливості та проблеми стратегічного менеджменту підприємств України. Електронний фаховий науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». 2019. №35 URL: http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/249/4/ors2.pdf. (дата звернення: 15.10.22).
36. Митрофанова А.Є. Концепція управління кадровими ризиками в роботі з персоналом організації. Київ : Компетентність, 2015. 310 с.
37. Мостенська Т.Л., Сокольвак Я.Ю. Управління кадровим потенціалом сучасного банку. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2012. № 33. С. 52-59.
38. Одинцова Н.Г. Мотивація персоналу банку як ключовий фактор підвищення ефективності праці в умовах розвитку економічної діяльності. Регіональна бізнес-економіка та управління. 2019. № 4. С. 24-31.
39. Паладій М.І. Сучасні підходи до мотивації праці банківського персоналу. Банківська справа. 2019. № 5. С. 29-31.
40. Петюх В.М., Волобоєва І.О. Методичні засади оцінювання компетентностей

функціонального персоналу банку. Ефективна економіка. 2019. № 2. URL: http:nbuv.gov.uaUJRNefek_2019_2_55. (дата звернення: 08.10.22).

41. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник За заг. ред. С.Ф. Покропивного. Київ: КНЕУ, 2001. 528 с.
42. Посмітна М. В. Проблеми трудової мотивації співробітників банку. Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. № 2 (45) . С. 286-289.
43. Примостка Л.О. Аналіз банківської діяльності: сучасні концепції, методи та моделі: Монографія. К.: КНЕУ, 2002. 396 с.
44. Пуртов В.Ф. Таран Д.О. Інноваційні підходи до управління персоналом в банківському секторі економіки. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 2. С. 131-138. URL: http:nbuv.gov.ua UJRNcxeebu_2020_2_21. (дата звернення: 15.10.22).
45. Пшик Б. Напрями діяльності українських банків у сфері корпоративного фінансування. Вісник НБУ. 2005. № 7. С. 40-44.
46. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах: колект. Моногр. під ред. В. І. Захарченко ; Одеський нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. Донецьк : НОУЛІДЖ. Донец. від-ня, 2014. 187 с.
47. Фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк». URL: https://privatbank.ua/ru/about/finansovaja-otchetnost/
48. Холоста Т.П. Проблеми мотивації банківського персоналу. Економічний аналіз. 2018. Т. 28, № 1. С. 206-209.
49. Циганова Н.М. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінювання та вдосконалення. Банківська справа. 2017. № 3. С. 61-63.
50. Циганюк Д.Л. Стратегічне управління розвитком soft-skills як метод трудової мотивації банківських працівників Фінансовий простір. 2015. № 2. С. 352-355.
51. Angklomkliew S., George J., Packer F. Issues and developments in loan loss provisioning: the case of Asia. – BIS Quarterly Review, December, 2009. – p. 74
52. Guidance to banks on non-performing loans. ECB 2017. URL: https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/guidance_on_npl.en.pdf
53. Vasylieva, T. A., Lieonov, S. V., Makarenko, I. O., & Sirkovska, N. (2017).

Sustainability information disclosure as an instrument of marketing communication with stakeholders: markets, social and economic aspects. Marketing and Management of Innovations, (4), 350—357. http://doi.org/10.21272/mmi.2017.4-31

54. Zámeþník, R. (2016). The qualitative indicators in human resource accounting. Marketing and Management of Innovations, (4), 325—341.

55. Zarutska, E., Pavlova, T., & Sinyuk, A. (2018). Structural-functional analysis as innovation in public governance (case of banking supervision). Marketing and Management of Innovations, 4, 349—360. http://doi.org/10.21272/mmi.2018.4-30