

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

д.е.н., с.н.с. Познанська І.В. _____

(підпис)

« ____ » _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка та управління в HR-індустрії»
на тему: «Мотивація як складова управління персоналом та чинник
конкурентних переваг (на прикладі «АТ Приватбанк»))»

Виконавець: студентка 4 курсу 6 групи ЦЗВФН

Панкова Вікторія Григорівна

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., ст. викладач

Новицький Миколай Валерійович

/підпис/

АНОТАЦІЯ

Панкова В.Г.

«Мотивація як складова управління персоналом та чинник конкурентних переваг»

(на прикладі АТ КБ «Приватбанк»)

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр зі спеціальності **051 «Економіка»** за освітньою програмою **«Економіка та управління в HR-індустрії»**

Одеський національний економічний університет. Одеса 2024 р.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку літератури із 34 джерел, 3 додатків, 15 табл. та 20 рис.

Об'єктом дослідження є система мотивація персоналу в АТ КБ «Приватбанк».

У роботі розглянуто теоретичні аспекти мотивації персоналу та проблеми функціонування системи мотивації банківського персоналу.

Проаналізовано організаційну характеристику банку, проведено аналіз персоналу, здійснено аналіз системи мотивації у досліджуваному банку.

Запропоновано: введення посади наставника з навчання; здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів.

Ключові слова: мотивація, персонал, матеріальна та нематеріальна мотивація, навчання персоналу, компетенції, банк, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

Pankova V.G.

Motivation as a component of personnel management and a factor of competitive advantages

(on the example of JSC CB «PrivatBank»)

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in the speciality **051 «Economics»** under the educational program **«Economics and management in the HR-industry»**

Odesa National University of Economics. Odesa, 2024

The master's qualification work consist of an introduction, three sections, conclusions and a list of references from 34 sources, 3 appendices, 15 tables, 20 figures.

The object of the research is the personnel motivation system at JSC CB Privatbank.

The paper examines the theoretical aspects of personnel motivation and examines the problems of the functioning of the banking personnel motivation system.

The organizational characteristics of the bank were analysed, the personnel analysis was carried out, and the staff motivation at the researched bank is analyzed.

Proposed introduction of the position of training coach; an assessment of the effectiveness of the proposed measures is was evaluated.

Key words: motivation, staff, tangible and intangible motivation, staff training, competencies, bank, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	1
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	
1.1.Сутність мотивації як складової управління персоналом	3
1.2.Склад системи мотивації персоналу, її форми та методи.....	7
1.3.Проблеми функціонування системи мотивації банківського персоналу	15
Висновки до 1 розділу	18
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ЯК СКЛАДОВОЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЧИННИКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	
2.1. Загальна характеристика АТ КБ «Приватбанк»	19
2.2. Аналіз персоналу Біляївського відділення АТ КБ »Приватбанк»	30
2.3. Дослідження особливостей та стану системи мотивації персоналу Біляївського відділення АТ КБ «Приватбанк»	40
Висновки до 2 розділу	50
 РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	
3.1.Рекомендації щодо впровадження мотиваційних заходів в АТ КБ «Приватбанк»	51
3.2.Економічне обґрунтування запропонованих заходів	62
Висновок до 3 розділу	66
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми дипломної роботи. В сучасних умовах ринкової економіки та зростання конкуренції між підприємствами, особлива увага привертається до мотивації трудової діяльності працівників, оскільки вмотивовані працівники сприяють успішній діяльності будь-якого підприємства. Оптимальна мотивація забезпечує зниження плинності кадрів, спонукає до підвищення продуктивності праці та рівня задоволеності працівників, що безперечно сприяє досягненню конкурентної переваги на ринку праці.

Однак через кризові явища у світі система мотивації на вітчизняних підприємствах зазнала змін, у зв'язку з впливом постпандемії та воєнними діями в Україні. Змінилися підходи до управління персоналом через пристосування до нових умов, що вплинуло не тільки на бізнес-середовище, але й на мотивацію як усього персоналу, так і окремо на кожного працівника.

Останнім часом значного потрясіння зазнала вітчизняна банківська система, вищезазначені обставини вплинули на стабільність функціонування банківського сектору та валютного ринку. Відтак, актуальним питанням для дослідження є мотивація персоналу у сфері банківської діяльності та визначення способів мотивації працівників задля підтримання їх високої професійної мотивації та ефективної роботи у надзвичайних умовах.

Багато відомих вітчизняних та зарубіжних вчених досліджували проблему мотивації праці з боку організаційного управління, психології та охорони праці, соціології та в різних галузях економіки. Теоретичною базою для аналізу мотивації праці стали наукові праці вчених В.Абрамова, Д.Аткінсона, О.Бадзима, І.Д.Беха, Д.Богині, М.Виноградського, В.Врума, Ф.Герцберга, А.Грішнєвої, О.Громової, В.Гуменюка, Н.Данилевича, В.Данюка, Г.Дмитренка, П.Журавльова, С.Занюка, Д.Захарчука, А.Колота, О.Криворучка, О.Крущельницької, О.Кузьміна, Н.Лук'яненка, Д.Мак-Клелланда, Л.Мельника, А.Новікової, М.Посмітної, І.Прокопенка, Б.Скінера, В.Соколенка, В.Шинкаренка, В.Щербака та інших.

Метою роботи є комплексне дослідження методів мотивації персоналу, виявлення шляхів удосконалення системи мотивації персоналу на прикладі Біляївського відділення АТ КБ «Приватбанк» та розробка заходів щодо підвищення її ефективності.

Відповідно до мети були поставлені наступні **завдання**:

- визначити сутність поняття «мотивація» та охарактеризувати склад системи мотивації персоналу;
- проаналізувати систему мотивації у Біляївському відділенні АТ КБ «Приватбанк»;
- розкрити особливості діючої системи мотивації на АТ КБ «Приватбанк» та виявити її проблеми;
- провести соціологічне дослідження на підприємстві (онлайн-анкетування) з метою виявлення мотивуючих факторів;
- описати основні проблеми мотивації банківських працівників;
- розробити пропозиції щодо поліпшення системи розвитку мотивації у Біляївському відділенні АТ КБ «Приватбанк»;
- оцінити соціально-економічну ефективність від впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу на АТ КБ «Приватбанк»

Предметом дослідження є методи та способи щодо створення ефективної системи мотивації у Біляївському відділенні АТ КБ «Приватбанк».

У дипломній роботі застосовуються такі методи дослідження, як метод аналізу, синтезу, метод порівняння, класифікації, узагальнення, табличний метод, розрахунковий метод, анкетне опитування, SWOT-аналіз.

Інформаційною базою дипломної роботи є наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених з мотивації праці та управління персоналом, підручники, статті з наукових конференцій з досліджуваного питання, економічні журнали, офіційні матеріали та фінансова звітність АТ КБ «Приватбанк», Інтернет-ресурси.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1.Сутність мотивації як складової управління персоналом

Наразі запровадження ефективної системи мотивації персоналу є однією із найважливіших задач будь-якого підприємства. Дослідження сутності мотивації поступово змінювалося із соціально-економічним розвитком суспільства. Соціально-економічний розвиток вимагав постійного адаптування стратегій мотивації, щоб вони відповідали потребам та цінностям персоналу, тому мотивація розглядалася з кількох точок зору. Мотивація перш за все є складовою управління персоналом, оскільки процес в управлінні персоналом завжди спрямований на залучення та утримання найкращих співробітників, здійснення постійного пошуку талановитих фахівців для підприємства.

Одним із важливіших елементів у процесі управління персоналом є його мотивація. У широкому розумінні сутність «мотивації» полягає у тому, що мотивація – це внутрішній або зовнішній стимул, який призводить до бажаної дії або поведінки.

Виходячи з того, що мотивація – це процес спонукання працівників до діяльності з метою досягнення цілей організації, слідує висновок, що для ефективної реалізації функції мотивації потрібно насамперед усвідомити, що спонукає до праці та як направити ці спонукання на шлях досягнення цілей організації [1, с.171].

Мотивацію персоналу як складну багатоаспектну категорію можна розглядати з різних позицій, а саме як:

- 1) розробку системи мотивації;
- 2) вироблення системи оплати праці;
- 3) участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства;

4) розробку форм морального стимулювання персоналу тощо [2,с.116].

При здійсненні управлінських процесів на підприємстві керівники враховують те, що вмотивовані працівники працюють продуктивніше незалежно від вмінь та навичок. Мотивація може бути викликана різноманітними чинниками, такими як бажання досягти цілей, задоволення власних потреб, отримання винагороди за результати своєї діяльності або визнання від керівника. Однак кінцевим результатом мотивації персоналу є досягнення стратегічної мети підприємства, тобто створення певних умов з метою економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Також, мотивацію можна визначити як функцію управління персоналом, тому що мотивація – це безпосередній процес спонукання та стимулювання персоналу та учасників виробничого процесу до діяльності, складовими частинами функції мотивації найчастіше бувають потреби, винагородження та спонукання. Потреби працівників та будь-якої людини поділяються на різні види (фізіологічні, соціальні, психологічні, теорія А.Маслоу включає піраміду потреб, яка поділяє потреби на первинні та вторинні). Саме визначення змістовних теорій мотивації К.Адельфера, Д.Мак-Клелланда, Ф.Герцберга, Д.Мак-Грегора та процесуальних теорій до яких належить: теорія справедливості С.Адамса, теорія очікувань В.Врума, модель мотивації Портера-Лоулера внесли значний внесок у розвиток сучасного розуміння мотивації.

У науковій літературі термін «мотивація» вживається в декількох значеннях:

- як система мотивів особистості;
- як процес узгодження мотивів і особливостей мотивуючої ситуації;
- як сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості;
- як усі мотиви, потреби, стимули, спонукальні чинники, які спонукають поведінку людини. [2, с.20]

Вперше визначення «мотивація» в літературі використав німецький філософ А. Шопенгауер у своїх працях «Чотири принципи достатньої причини» (1890-1910 р.). Відомі вчені О.В. Крушельницька та Д.П.Мельничук розглядають поняття мотивації як «бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність» [3,с.46]. Багато існує думок щодо визначення сутності мотивації та її значення в успішній діяльності організації, тому сучасні науковці досліджували термін «мотивації» більш комплексно з точки зору мотивації як складової управління персоналом.

В таблиці 1.1. наведені різні тлумачення поняття «мотивації» різними авторами з урахуванням їх наукових інтересів.

Таблиця 1.1

Поняття «мотивації»

Автор	Визначення
А.М. Колот	Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації
І.Д. Бех	Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку
С.С.Занюк	Сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини
В.Г.Шинкаренко, О.Криворучко	Функція управління і процес, який здійснюють менеджери і полягає у виявленні сил (мотивів) і розробленні стимулів, які спонукають індивідуумів до дій щодо досягнення особистих цілей та цілей організації
О.Є.Кузьмін	Вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукування себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації

Джерело: [4, с.76]

Іноді термін «мотивація» ототожнюють з поняттям «стимул», що вважається помилковим, оскільки стимул – це конкретний фактор або подія, яка може викликати мотивацію чи посилити її, тому стимул є тільки одним із засобів досягнення мотивації. Мотивація враховує усі спонукальні фактори, мотив, стимул та потребу. Щодо потреби, її функція виражається в необхідності володіти певними благами та цінностями, це можуть бути матеріальні, духовні, соціальні потреби. Під мотивом розуміють деякий

елемент мотивації, який має особливий вплив на формування у людини переконань. Внаслідок усвідомлення потреб у людини формується спрямованість до дій. Також, мотив виступає причиною постановки цілей, проте різниця між цілями та мотивами не є однаковою.

Особливу роль в мотивації персоналу відіграють стимули. Стимул – це зовнішній вплив на особистість, який утворює мотиви. Трудову діяльність активізує стимул, завдяки цьому може підвищуватися продуктивність праці, відбуватися зростання заробітної плати працівників, важливою рисою стимулу є усвідомлення працівником значущості роботи, яку він виконує.

Якщо стимул відповідає потребам та очікуванням співробітника, то він може підвищити трудову діяльність до досягнення якісних результатів. Однак, стимулювання не є єдиним фактором, який впливає на мотивацію персоналу. Підприємству слід створювати умови, які будуть спрямовані на задоволеність роботою працівниками, тобто важливо залучати працівників до процесів прийняття рішень, щоб вони відчували себе частиною команди. [5, с.241].

Таким чином, мотивація персоналу у сучасному вимірі є важелем, який утримує працівників та стимулює їх діяльність, підтримує стан задоволеності працею на високому рівні, невід'ємною характеристикою мотивації є змога залучати працівників та максимізувати потенціал працівників. Для успішної діяльності на підприємстві важливо запроваджувати мотивацію, яка враховує особливості кожного працівника, тому що неможливо використовувати мотивацію, яка задовольнить усіх працівників, через те, що кожна людина має свої основні чинники, які рухають нею і це потрібно враховувати при розробці мотиваційного механізму на підприємстві.

Незважаючи на те, що мотивація є складним процесом, водночас вона представляє процес, який вимагає систематичного вдосконалення та комплексності, тобто доречно звертати увагу на різні аспекти, включаючи потреби, стимули, якими керуються працівники, це допоможе розробити ефективну стратегію мотивації з урахуванням потреб персоналу та призведе до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1.2.Склад системи мотивації персоналу, її форми та методи

Під системою мотивації персоналу розуміють комплекс заходів, які спонукають окремого працівника або трудовий колектив у цілому до ефективної праці та досягнення індивідуальних та спільних цілей організації. Формування системи мотивації базується на принципах комплексності, системності, цілеспрямованості, керованості, гнучкості та кінцевих результатах. Система мотивації грає важливу роль у поєднанні цільових установок персоналу зі стратегічними завданнями діяльності підприємства. Так, завдання, які вирішує мотивації наведені на рис.1.1.



Рис.1.1. Завдання, які вирішує використання мотивації

Джерело: [6,с.4]

Необхідно використовувати завдання мотивації, тому що вони є дієвим засобом, який стимулює мотивацію, але потрібно приділяти увагу корисності завдань, їх чіткості та можливості досягнення, цікавості та чи відповідають вони індивідуальним потребам персоналу. Однак, слід побудувати стратегію, яка буде ефективно працювати не тільки індивідуально, але й колективно, тобто в команді. З іншого боку досить не результативною є тенденція завдань мотивації, що не відповідає поточним умовам та можливостям працівників, тоді деякі завдання можуть бути недоцільними. Таким чином, завдання мотивації, повинні бути адаптовані до чинників, які мотивують персонал.

Найефективнішою є система мотивації, яка охоплює різні форми мотивації відповідно до потреб працівників та можливостей підприємства, основні форми мотивації представлені на рис.1.2.



Рис.1.2. Форми мотивації

Джерело: [7, с.168]

Самомотивація має ряд певних особливостей, вона є джерелом формування соціально-психологічного стану працівників, що обумовлює включеність працівника у трудову діяльність підприємства та зацікавлення у результатах праці. Т.О.Сазонова вказує на те, що самомотивація є запорукою успіху особистості, передумовою ефективної постановки та досягнення цілей із максимальним ресурсозбереженням [8, с.90]. Відповідальність при

самотивації покладається на працівника, оскільки самотивація є процесом особистісної мотивації, тобто результати залежать від працівника.

Таким чином, працівник та персонал має мету ставити перед собою завдання, встановлювати шляхи їх вирішення, здійснювати контроль для досягнення поставлених результатів. Для цього необхідно встановити умови, які допоможуть самотивації персоналу, тобто потрібно проводити цікаву та творчу роботу, де є місце проявленню ініціативи та творчості, надавати можливість мислити самостійно, а не виконувати прямі накази керівництва, давати загальне почуття причетності до роботи та кінцевих результатів та співпрацювати з колегами, які поважають в інших прояв їх особистості.

На організацію системи матеріального стимулювання здійснюють вплив наступні фактори:

- соціально-психологічні (співвідношення у заробітній платі різних груп працівників, структура заробітної плати різних груп працівників);
- економічні (джерела матеріального стимулювання, розміри заробітної плати працівників);
- організаційні (тарифна система і схеми посадових окладів, форми і системи заробітної плати;) [9, с.117]

До матеріальної мотивації відноситься система оплата робочої сили, інакше кажучи це вид грошової винагороди, виплати дивідендів працівникам, отримання частки доходу від особистої власності. Основним її видом є заробітна плата. Такий спосіб є ефективним, проте він найдорожчий, ніж нематеріальні види мотивації. Крім цього, заохочення можуть бути не в грошовому еквіваленті, наприклад оплата путівок у лікувально-профілактичний заклад, видача подарункових сертифікатів, соціальний пакет тощо.

Нематеріальна мотивація уявляє собою інструмент мотивування, що складається з сукупності інструментів, що дають можливість створити психологічно комфортні умови, наприклад грамоти, подяки, публічне

визнання, мотивація може бути як колективною, так й індивідуальною, основні види нематеріальної мотивації персоналу наведені на рис.1.3.



Рис 1.3. Види нематеріальної мотивації персоналу

Джерело: [10, с.77]

Наступною мотивацією є позитивна та негативна, у ключовому значенні позитивна передбачає різні засоби заохочення працівників, які викликають позитивний настрій, до неї відноситься похвала працівника та вдячність за виконану роботу. Негативна мотивація є протилежною стороною позитивної та спрямована на покарання працівника до неї відноситься позбавлення премій, переведення на значно нижчу посаду. У практиці мотивації персоналу позитивна мотивація є більш дієвою, тому що надає віру у власні сили, ніж негативна, для якої характерними якостями є почуття пригніченості у працівника, що з часом може приводити до звільнення.

Однак, помилково вважати, що використання тільки позитивної мотивації приведе до успішної праці персоналу та підприємства. Якщо

позитивну мотивацію можна визнати як «пряником», то негативну «батоном». Під негативною мотивацією слід розуміти, тип мотивації, який заснований на тому, що працівники працюють «під залякуванням» або через «страх», вони бажають уникнути негативних наслідків таких як, публічне приниження в очах колективу, зниження заробітної плати. Працівник під цією мотивацією демонструє ефективні результати, але постійне застосування цієї форми мотивації «шокової терапії» є не доречним, оскільки будь-який працівник є прихильним до позитивного відношення.

Коли найманий персонал виконує роботу і розуміє, що за результати та активну участь в житті підприємства, він отримує винагороду, тоді є бажання краще працювати. Також, найманий персонал усвідомлює, що за відволікання та розслаблення можуть бути покарання, що стає рівноцінним та додатковим стимулом задля сумлінного відношення до праці. Виходячи з цього, виявляється що знаходження «золотої середини» являється правилом, яким потрібно керуватися.

Мотивація включає у себе внутрішні та зовнішні фактори і залежно від цього її класифікують за двома видами стимулів:

- зовнішня мотивація;
- внутрішня мотивація.

Для зовнішньої мотивації характерною особливістю є стимулювання праці зовнішніми факторами, тобто використовують матеріальну винагороду (бонуси, премії, компенсації), похвалу, визнання, покарання. Безперечно зовнішня мотивація приваблива для працівників на підприємстві, ніж внутрішня мотивація. Оскільки грошова винагорода набуває більшого сенсу в очах працівників, яка представлена у вигляді бонусів, пільг та різних нагород.

Внутрішня мотивація базується на тому, що стимули виникають зсередини людини, тобто особисті цілі, потреби, інтереси, бажання досягнення успіху, самореалізація та задоволення від праці. Відтак, бажання ефективно працювати на робочому місці у людині відповідають її системі переконань. Працівники для яких основною мотивацією вважається внутрішня, зазвичай

відрізняються певними характеристиками особистості, чесністю, порядністю, цілеспрямованістю, самовіддачею, зануреністю та зацікавленістю роботою, прагненням до самореалізації, вони активно розвивають свої здібності і отримують задоволення від процесу самовдосконалення.

Внутрішню мотивацію працівників може підвищити подяка або похвала, яка є вигідною для керівників через те, що не потребує додаткових ресурсів, водночас проста та ефективна. Однак ця мотивація не визначається тільки похвалою, існує безліч способів, зокрема проходження тренінгів та семінарів, можливість розвитку дозволяє посилити мотивацію персоналу. Дотримання справедливої оцінки результатів та внеску працівників, створення комфортного робочого середовища стимулює працівників до продуктивної діяльності. Таким чином, необхідно використовувати різні підходи для ефективного стимулювання, враховуючи потреби працівників, їх досвід.

Для керівників та управлінської структури внутрішня мотивація є визначальною, по-перше, увага до внутрішніх мотиваторів приводить до більшої результативності, задоволені працівники стають менше вразливі до негативного явища пов'язаного з плинністю кадрів, що дозволяє керівникам зберегти цінний досвід та знання в організації. Хоча потрібно усвідомлювати, що кожен працівник має окрему індивідуальну мотивацію, для цього важливо використовувати різні методи, звертаючи увагу на показники ефективності, які можуть дати уявлення про те, що керує працівниками.

Варто орієнтуватися на стратегічні цілі орієнтації, в деяких випадках результативно використовувати внутрішню мотивацію, наприклад при довгострокових проєктах, коли прагнення команди досягти успіху підтримує мотивацію без негайної винагороди. В короткострокових проєктах краще застосовувати зовнішню мотивацію, вона є більш ефективною. Слід пам'ятати, що низькокваліфіковані фахівці, які частіше не задоволені рівнем доходу орієнтовані на внутрішню мотивацію, пов'язану з матеріальними винагородами, коли для висококваліфікованих спеціалістів, які займають відповідальні посади буде замало лише матеріальної винагороди.

Для того щоб сформувати ефективну систему мотивації використовують методи, залежно від орієнтації впливу на ті чи інші особисті потреби.

Сукупність методів, що використовуються на підприємствах представлені на рис.1.4.



Рис 1.4. Класифікація методів мотивації

Джерело: складено автором

Одним із методів мотивації вважаються економічний метод, який зумовлений економічними стимулами, цю групу методів пов'язують з економічним стимулюванням праці, раціональною системою оплати праці. Різні бонусні програми, надбавки, пільги, премії відбуваються за якістю та кількістю праці. Добре структурована бонусна програма допомагає привернути спеціалістів з унікальними навичками, які можуть бути

важкодоступними, а також підвищити рівень утримання і мотивації персоналу. Ключовим є те, що бонуси допомагають співробітникам відчувати важливість своєї праці, їх отримання знижує рівень стресу, що підвищує загальний рівень задоволеності від роботи [11,с.72].

Економічні методи за своєю результативністю бувають прямі економічні на непрямі економічні.

До прямих економічних відноситься:

- основна заробітна плата;
- додаткова оплата праці;
- оплата навчання персоналу.
- виплати за максимальне використання робочого часу.

До непрямих економічних відноситься:

- пільгове харчування;
- пільгове користування житлом, транспортом;
- доплати за стаж тощо.

За ними виступають організаційно-адміністративні, тобто методи, що засновані на директивних вказівках. Вони ґрунтуються на владі, підпорядкуванні, ієрархічній структурі та примусі. Активно ці методи використовують в організаційній системі, наприклад в плануванні та нормуванні, розпорядчих та контролюючих схемах, при інструктажі.

Соціально-психологічні методи несуть вплив на свідомість працівника, його соціальні, моральні, духовні та естетичні інтереси, таким чином вони стимулюють працівника до трудової діяльності. Вони актуальні, коли мова йде про командну роботу, де результат залежить від взаємодії працівників та групи, їх взаємоповаги один до одного та довіри серед персоналу.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що існує безліч форм та класифікацій методів мотивації, що дозволяє їх класифікувати за різним критеріями, що значно спрощує процедуру запровадження підходящого засобу для підприємства, враховуючи його цілі та напрямки діяльності, що активізує мотивацію персоналу.

1.3. Проблеми функціонування системи мотивації банківського персоналу

Для усіх банківських установ в сучасних нестабільних умовах в Україні постає загроза зниження мотивації та стискання зі стресовими обставинами, які позначаються на діяльності банківських працівників. Система мотивації ефективна на будь-якому підприємстві, зокрема це стосується банків, так як від результатів їх праці залежить велика частка фінансових прибутків. Найбільших злетів та падінь зазнають банківські працівники, виникає плинність кадрів, що є важливим для дослідження причин цього негативного явища та її вплив на кон'юнктуру ринку.

Нестабільна економічна ситуація та період постпандемії позначився на економічній галузі України, що вплинуло на фінансовий стан банку, оскільки відбулося зниження споживчого попиту, який має значний вплив на скорочення обсягів малого та середнього бізнесу, а також зниження прибутків банку, що в прямій залежності відзначається на рівні заробітної плати банківського персоналу та його преміюванні, різних дододаткових виплатах. Деякі клієнти банків значно знизили рівень довіри до сучасних вітчизняних банків, грошові потоки тримаються на іноземних надходженнях. Усі ці вищевикладені фактори можуть знижувати мотивацію працівників.

Особливостями банківського персоналу у сьогоднішніх обставинах є невизначеність у майбутньому та обмеженість в системі мотивації, можна підкреслити те, що проблемою вважається низька ініціатива брати на себе відповідальність та сприяти зростанню прагнень до найвищих показників трудової діяльності. Працівники не звертають увагу на наявні проблеми, а також на задачі банку, тобто відокремлюються від спільної праці та мають думку, яка стверджує їх невизначене ставлення до мотивації праці та позитивних тенденцій отриманих від цього. Сучасна система мотивації грає

важливу роль у визначенні проблеми функціонування системи мотивації банківського персоналу, вона базується на декількох складових (див.рис. 1.5).



Рис 1.5. Система мотивації банківського персоналу

Джерело: складено автором

Ми можемо говорити про ефективну систему мотивації банківських працівників, коли вона відповідає особистим потребам та очікуванням працівників. Заробітна плата - це основний матеріальний стимул, але він результативний при продуктивності праці. Менеджери-банку орієнтовані на оплату праці за кількістю відпрацьованих часів на робочому місці, враховуючи стаж роботи та освіту, а не за дійсно отриманими результатами, що є досить проблематичним. Оплата праці менеджерів-банку складається зазвичай з таких частин:

- 1) складання основної заробітної плати за посадою та виконанням обов'язків;
- 2) доплати, які базуються на стажу роботи, освіті та вміннях працівника;
- 3) внесок індивідуальний та колективний, який виступає у вигляді премій.

Співвідношення між цими частинами буває різним і визначається від цілей підприємства та потреб банківського персоналу.

Також, гостра ситуація виявляється при формуванні ефективної системи мотивації, особливо це стосується того, що персонал може бути проінформованим про розмір індивідуальної матеріальної винагороди. В

такому випадку, працівники порівнюють свої доходи з іншими працівниками, якщо винагорода на їх думку є «несправедливою», тоді це знижує мотивацію.

Навпаки, у зарубіжних банках інформація про оплату праці конфіденційна, що не можна сказати про вітчизняні банки. Хоча вони намагаються запроваджувати таку систему, але комерційні банки стискають на своєму шляху з технічними труднощами або проблемою, а саме підозрою працівників щодо справедливості винагороди. Комерційний банк приховуючи оплату праці має високий ризик знизити мотивацію персоналу.

Основною проблемою в системі мотивації співробітників банку є відсутність індивідуального підходу, оскільки всі системи навчання, адаптації та розвитку є узагальненими [12, с.77]. Таким чином, це призводить до недооцінення їх потенціалу та втрати мотивації. Важливо знаходити баланс між індивідуальним та колективним підходом, тому що від того, що буде отримувати персонал залежить як це вплине на персонал.

Крім цього, проблемою у деяких банках є відсутність менторства, менторами обирають висококваліфікованих працівників з досвідом роботи, завдання яких підтримати нові кадри у питаннях корпоративних цінностей, при ознайомленні з посадовими обов'язками, основна функція ментора – допомогти новим працівникам орієнтуватися в банківській сфері.

Як показують, зарубіжні практики, які широко використовують менторство, одна із його переваг являється підвищення та розвиток міжособистісних навичок, маються на увазі комунікативні та лідерські навички персоналу, тобто мета – навчити персонал ефективно спілкуватися з клієнтами, колегами та вищим керівництвом. Ментори надають поради стосовно професійного розвитку та визначення кращих його шляхів. Менторство потрібно у складні часи, особливо коли сфера банку стискається з викликами, які знижують мотивацію та змінами на валютному ринку, що позначається на фінансовій стороні комерційних банків. Тому, можна зробити висновок, що система мотивації потребує впровадження стратегій, які легко адаптують банки та персонал до нових умов функціонування.

Висновки до 1 розділу

Мотивація широко використовується як засіб, що спонукає персонал до трудової діяльності, вона завжди базується на потребах та мотивах працівника або у контексті усього персоналу. Однозначно мотивація повинна співпадати з потребами працівників та цілями організації, без цього неможливо запровадити на сучасному підприємстві ефективну мотивацію. В цілому, мотивація це складний процес, що включає методи, види та форми мотивації, які є частинами системи мотивації.

Для успішної діяльності підприємства використовують матеріальні, нематеріальні заохочення персоналу, кожна з яких відрізняється своєю особливістю, напрямом впливу та здійсненням. Відтак, матеріальна мотивація розраховується за результатами виконаної роботи та одним із основних видів винагороди вважається основна заробітна плата. Заробітна плата досі залишається чинником, який мотивує персонал, однак більшість підприємств у довгостроковій перспективі починають звертати увагу на нематеріальні засоби мотивації.

Розроблення системи мотивації на основі матеріальної та нематеріальної мотивації, самомотивації та інших видів пропорційно залежить від багатьох факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, тому доцільно розуміти ситуації, які можуть бути пов'язані з економічними складовими, враховувати особливості галузі підприємства, фінансовий стан підприємства, а також освіту та досвіду персоналу.

Досліджено було основні проблеми, які перешкоджають ефективній мотивації банківського персоналу. Серед них були виявлені такі проблеми: гостра нестабільна політична та економічна ситуація в Україні, період постпандемії, який нещодавно закінчився і згодом почалися воєнні дії, які безпосередньо призвели до зростання рівня стресу працівників банківських установ, тому система мотивації потребує перегляду, аналізу та запровадження стратегій, які будуть боротися з негативними наслідками і підтримувати мотивацію працівників на більш стабільному рівні.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ЯК СКЛАДОВОЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЧИННИКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Загальна характеристика АТ КБ «Приватбанк»

Приватбанк – це найбільший державний банк, який знаходиться в Україні, він був заснований у 1992 році. Цей банк займає майже чверть від усієї банківської системи України. Серед усіх вітчизняних банків АТ КБ «Приватбанк» має велику частку капіталу та він займає місце лідера українського банківського ринку. Основною перевагою банку вважається універсальний підхід зі стратегічним напрямком, відтак банк обслуговує роздрібний сектор, тобто малий та середній бізнес та в свою чергу корпоративний сектор. Головний офіс Акціонерного Товариства Комерційний Банк «Приватбанк» розшташований за юридичною адресою вул. Грушевського, 1д, м. Київ 01001, Україна., код ЄДРПОУ 14360570 (див.табл.2.1). Банк має представництва в зарубіжних країнах в Латвії, Португалії та Італії, Кіпрі, Пекіні та Алма-Аті.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика АТ КБ «Приватбанк»

Скорочена назва:	АТ КБ «Приватбанк»
Назва англійською мовою:	Join-Stock Company Commercial Bank PrivatBank (JSC CB PRIVATBANK)
ЄДРПОУ	14360570
Зареєстрований:	19.03.1992
Основний вид діяльності:	64.19. Інші види грошового посередництва
Керівник:	Бьош Герхард
Представник:	Ярошенко Валентина Василівна
Юридична адреса:	вул. Грушевського, 1д, м. Київ 01001, Україна
Ліцензія:	НБУ №22 від 05.10.2011 дійсна
Офіційний сайт:	https://privatbank.ua
Електронна пошта:	privatbank@pbank.dp.ua

Джерело: складено автором за даними [13]

Акціонером банку є держава в особі Кабінету Міністрів. Виходячи з цього, державі належить 100% акцій АТ КБ «Приватбанк», комерційний банк знаходиться у державній власності вже 8 років. Діяльність Акціонерне Товариство Комерційний Банк «Приватбанк» здійснює за наданою ліцензією Національним Банком України. Станом на 10 липня 2023 року банк має 1131 відділення та займає друге місце за кількістю структурних підрозділів, на першому місці державний банк «Ощадбанк». Статутний капітал АТ КБ «Приватбанк» становить 206059743 млн. грн. Мережа комерційного банку налічує 6405 банкоматів, 10120 терміналів самообслуговування та 223 тис. POS-терміналів.

Організаційна структура АТ КБ «Приватбанк» є лінійно-функціональною, як у більшості вітчизняних банків. Організаційна структура управління АТ КБ «Приватбанк» зображена у Рис.А.1. Основним вищим органом управління вважається Наглядова Рада, органом управління банку є Правління.

Протягом 2023 року Наглядовою Радою було затверджено перелік змін в організаційній структурі. Сьогодні вона складається з деяких позицій, а саме: Голови Правління, Заступника Голови Правління Банку з питань фінансів, Заступника Голови Правління Банку з питань управління ризиками, Заступника Голови Правління з операційних питань, Члена Правління Банку з операційних питань, Член Правління Банку з питань реорганізації та проблемних активів, Член Правління Банку з питань комплаєнсу, Член Правління Банку з питань малого і середнього бізнесу.

Багато років комерційний банк «Приватбанк» посідає місце лідера фінансового сектора нашої країни за всіма ключовими показниками та активно надає послуги своїм клієнтам. За даними дослідження CBR Ukraine в IV кварталі 2020 року, з Приватбанком співпрацюють 62% відсотків українців-фізичних осіб старше 16 років [14].

Приватбанк продовжував кредитну підтримку у 2022-2023 роках економіки, за останніми даними у 2022 році банк профінансував малий та

середній бізнес на суму приблизно 23,8 млн. грн, що на 25% відсотків більше, ніж у минулому 2021 році. Крім цього, банк підтримував населення України, зберігаючи кредитні ліміти, брав участь у благодійних ініціативах, надаючи підтримку постраждалим від воєнних дій. За програмою «Доступні кредити 5-7-9%» надав кредити агробізнесу на суму 13,3 млн. грн, таким чином банк збільшив кредитний портфель майже у 3,7 рази.

Нововведенням у АТ КБ «Приватбанк» слід вважати, застосування у понад 150 чергових відділень за ініціативою НБУ спільної банківської мережі Power Banking. Актуальним рішенням запровадження цієї мережі є проблема, яка пов'язана була з відсутністю електроенергії у 2023 році під час блекауту. Відділення Power Banking дозволяє клієнтам банку знімати готівку, переказувати кошти, оплачувати комунальні послуги та здійснювати інші платежі тощо.

В умовах війни «ПриватБанк» збільшив ліміт зняття коштів за послугою «Готівка на касі» до 6000 грн. Зробити це можна під час оплати товару на касі в мережах «АТБ», «Сільпо», Fozzy, «Фора», VARUS, «ЛотОК», «Точка», «Сім23» (до 2 000 грн), NOVUS (до 500 грн), ROSHEN (до 500 грн) «Thrash! Траш!», АЗС «БРСМ-Нафта» (до 500 грн), «Укрнафта» (до 5 000 грн), WOG «ОККО»), а також в аптеках «Біла ромашка»[15].

Діяльність банку спрямована на досягненні її місій, тобто вона орієнтується на зростання економіки, бізнесу, а клієнтам пропонує високий рівень довіри та надання якісних консультативних послуг.

Банк виконує наступні операції та надає послуги згідно з ліцензією отриманої від Національного Банку України:

- випуск банківських карток та здійснення операцій з цими картками;
- лізинг;
- надання консультаційних та інформаційних послуг щодо банківських операцій;
- здійснення операцій на ринку паперів від свого імені;
- емісія власних цінних паперів;

- операції з банківськими металами в Україні та міжнародних ринках;
- випуск, купівля, продаж і обслуговування чеків, векселів та інших оборотних платіжних інструментів;
- надання банківських гарантій;
- залучення депозитів фізичних та юридичних осіб;
- послуги з відповідального зберігання та надання в оренду (майновий найм) сейфів для зберігання цінностей та документів;
- здійснення інвестицій у статутні фонди та акції інших юридичних осіб;
- організація купівлі та продажу цінних паперів за дорученням клієнтів;
- надання кредитів (споживчі, автокредити, іпотека);
- грошові перекази та платіжні операції;
- страхування.

Стратегія банку заснована на рівномірному зростанню та орієнтована на обслуговування фізичних осіб і вибірково підсилює підрозділи, які обслуговують МСБ та корпоративних клієнтів комерційного банку АТ КБ «Приватбанк». Також банк активно спрямований на цифрову трансформацію, який є зручним способом отримати послуги від банку його клієнтам. Слоган банку «Беремо і робимо» підкреслює рівень довіри клієнтів, яка зростає з кожним роком. Відтак, стратегія банку будується на клієнтоорієнтованості та зосереджена на потребах клієнтам та шляхах вдосконалення якості обслуговування, що як наслідок сприятиме збільшенню рівня задоволення клієнтів. Свою місію АТ КБ «Приватбанк» вбачає в наданні банківських послуг з кращою якістю обслуговування на прозорих та справедливих умовах всім жителям і компаніям країни. [16, с.3].

В банку існують певні цінності та принципи, яких дотримуються співробітники АТ КБ «Приватбанку».

1. Чесність. Діяльність банку ґрунтується на дотриманні встановлених етичних норм та прийнятих законів чесного ведення бізнесу для банку важлива його репутація серед інших банків та для клієнтів.

2. Якість. Банк направляє фокус на створення якісного рівня обслуговування потенційних клієнтів, основним завданням в будь-які часи є підвищення рівня обслуговування клієнтів та надання консультативних послуг.

3. Персонал. Для АТ КБ «Приватбанк» є важливими його співробітники, тому увага приділяється створенню здорового робочого мікроклімату в колективі, дотримання умов та правил техніки безпеки, також банк підтримує політику індивідуального зростання та самоствердження та надає для цього необхідні можливості. Банк дотримується вимог трудового законодавства.

4. Доходи. Доходи банку спрямовані на отримання позитивної тенденції щодо фінансових показників комерційного банку, клієнтоорієнтованість та здійснення прибуткових банківських операцій є елементом гарантії.

5. Ухвалення рішень. Приватбанк вважає, що зростання ефективності операцій сприяє отриманню високих показників, однак потрібно правильно розрахувати ризик операцій. Співробітники банку та керівники спираються на внутрішні положення, ліміт ризиків та акти стосовно регулювання цих ризиків.

Таким чином, успіх банківської установи залежить не тільки від банківських операцій, а від сукупної системи, яка базується на декількох складових, включаючи принципи та цінності, стратегію банку. Банківська діяльність неможлива без визначення способу ведення діяльності, культури та цінностей банку, тому що вони є визначальними рисами як банк буде внутрішні відносини та спілкується з клієнтами, саме принципи та цінності допомагають підтримувати позитивний імідж банку.

Одним із найважливіших показників банку, який демонструє розвиток банківської системи вважаються активи банку, адже вони формують доходи банку. Активи комерційного банку з кожним роком спрямовані на збільшення державної частки і свідчать про зростання концентрації сектору. На прикладі АТ КБ «Приватбанк» проведемо аналіз динаміки активів за період 2021-2023 роки (див.табл.2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка активів АТ КБ «Приватбанк»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	Темп зростання, %
	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6
Активи					
Грошові кошти та їх еквіваленти	52835	96380	158551	105716	300,1
Кредити та аванси банкам	26243	103837	93810	67567	357,5
Кредити та аванси клієнтам	68218	68084	89816	21598	131,7
Інвестиційні цінні папери	222277	239752	239178	16901	107,6
Поточні податкові активи	9978	9079	572	-9406	5,73
Відстрочені податкові активи	0	1100	321	321	-
Інвестиції в дочірні підприємства	30	30	30	0	100
Інвестиційна нерухомість	1989	2155	2155	166	108,345
Основні засоби та нематеріальні активи	7362	6617	6393	-969	86,837
Інші фінансові активи	2644	4309	5306	2662	200,7
Нефінансові активи	9713	9189	9094	-619	93,6
Непоточні активи	7	64	32	25	457,1
Усього активів	401296	540596	605258	203962	150,82

Джерело: складено автором за даними [17;18;19]

За період 2021-2023 рр. ми бачимо, що Банк збільшив свої активи на 150,82%, що в абсолютному вираженні становить 203962 млн.грн. Активи зросли завдяки збільшенню грошових коштів та їх еквівалентів. Також збільшення активів свідчить про стійке конкурентне положення банку серед інших вітчизняних банків. Грошові кошти зросли на 300,1%, що вказує на підвищення платоспроможності банку. Найбільшу питому вагу займають кредити та аванси банкам 375,5% та непоточні активи – 457,1%, , це свідчить

про збільшення ліквідності банку, а також вказує на зростання попиту на кредити від підприємств та споживачів. Непоточні активи збільшилися, як наслідок інвестицій в цінні папери, облігації та акції, крім цього зростання портфеля кредитів впливає на збільшення цього фактора, але й розширення філій, тобто відкриття нових відділень та придбання інвестиційної нерухомості має позитивний вплив на динаміку активів.

Приватбанк – це найбільший за прибутковістю банк України, який значно покращив свої показники за останні роки. Щороку банк перераховує до державного бюджету дивіденди отриманого від прибутку. Проте, основна частина доходів спрямовується на покриття витрат які пов'язані з діяльністю банківської установи.

Для оцінки фінансової діяльності банку необхідно врахувати доходи та витрати, які показують прибутковість комерційного банку. Відтак, до процентних доходів банку відносяться нараховані відсотки в позиках в гривневому виразі та відсотки по позиках в іноземній валюті. Рівень оподаткування впливає на отримання чистого прибутку, за останню інформацією, ставка оподаткування планує зростати з кожним роком. Розглянемо основні показники доходів та витрат АТ КБ «Приватбанк» у табл 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників доходів та витрат АТ КБ «Приватбанк»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.	Темп росту 2021-2023%,	Темп приросту 2021-2023, %
	2021	2022	2023			
	Усього тис. грн.	Усього тис. грн.	Усього тис. грн.			
Чистий процентний дохід	29324	39918	43177	13853	147,3	47,2
Прибуток(Збиток) до оподаткування	35300	34672	72770	37470	206,1	106,1
Чистий прибуток(збиток)	35242	30198	37760	2518	107,1	7,14

Джерело: складено автором за даними [20]

Як ми бачимо з табл 2.3. – чистий процентний дохід у 2023 році у порівнянні з 2021 роком збільшився на 47,2 %, тому що зріс попит на фінансові послуги банку, також це свідчить про ефективність банку у генерації прибутку зі зростанням відсоткових доходів від кредитування та інших фінансових операцій банку. Найбільший показник становить прибуток до оподаткування, який зріс у 2023 році майже у 3 рази, ніж у 2021 році. На цю динаміку вплинув ряд факторів, особливо те, що Банк почав ефективно управляти ризиками, що безперечно призводить до збільшення прибутковості від операцій, покращення сервісу, розширення функціонала. Однак, у свою чергу Верховною Радою збільшилася ставка податку до 25% замість 18% відсотків, тому банку доведеться віддати майже 50% прибутків державі. Усі показники знаходяться на позитивному рівні, фінансова діяльність банку є прибутковою, не зважаючи на високий податок.

Щодо показників власного капіталу та зобов'язань, на рис.2.1. ми бачимо, що зростає власний капітал та паралельно з ним сума зобов'язань. АТ КБ»Приватбанк» виконує зобов'язання перед клієнтами, які вкладають гроші на депозити та перед іншими банками, які надають банку позики, перед акціонерами, які володіють часткою в банку та очікують від нього прибутку.

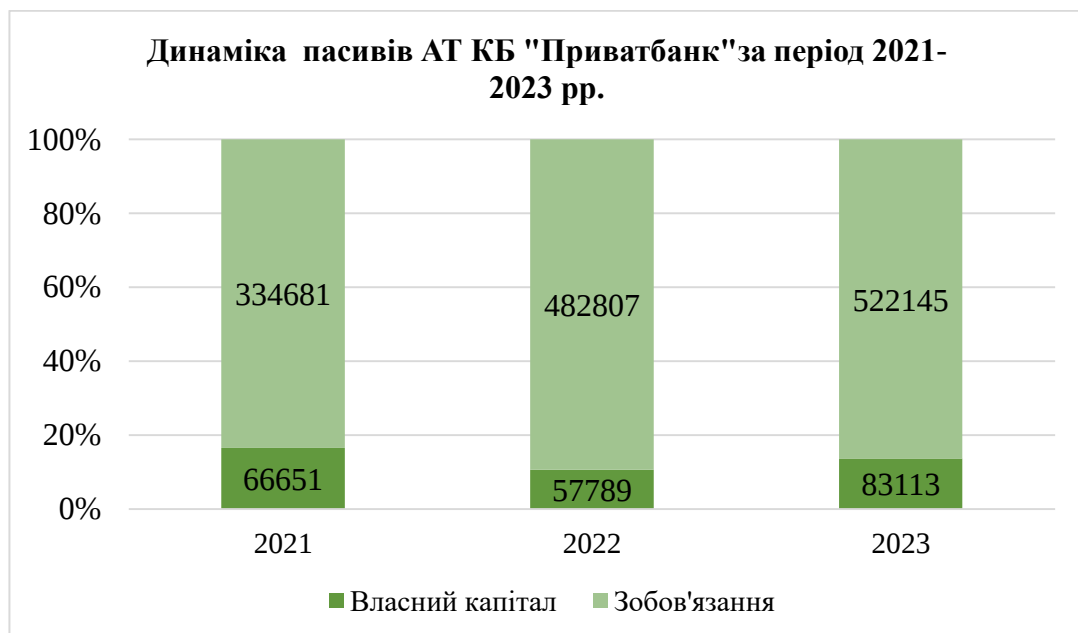


Рис.2.1. Динаміка пасивів АТ КБ»Приватбанк» за період 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором за даними [17;18;20]

В цілому, сума власного капіталу у порівнянні 2023 року з 2021 роком зросла на 16482 млрд. грн. або на 24,7 %, у тому числі зобов'язання збільшилися на 187464 млрд. грн. темп приросту становить 56%. Це свідчить про те, що у клієнтів існує певний відсоток довіри до комерційного банку АТ КБ«Приватбанк», особливо враховуючи зростання інтересу вкладників. Слід зазначити, що банк й надалі збільшує свій власний капітал дотримуючись управління фінансовими ризиками у нестабільні часи, стратегічне планування також є вагомим чинником, який дозволяє досягнути цієї мети.

Для здійснення фінансового аналізу діяльності банку необхідно використовувати показники рентабельності активів, рентабельності власного капіталу, коефіцієнт забезпеченості власним капіталом та загальну ліквідність підприємства. На основі фінансової звітності АТ КБ«Приватбанк» розрахуємо показники фінансового стану банку, отримані результати наведемо у табл.2.4.

Таблиця 2.4.

**Узагальнення результатів фінансово-економічного аналізу АТ КБ
«Приватбанк» за 2021-2023 рр.**

Показники	2021	2022	2023	Темп приросту, %
Рентабельність активів, ROA	8,78	5,59	6,24	-28,9
Рентабельність власного капіталу, ROE	52,87	52,25	45,43	-14,07
Загальна ліквідність	1,20	1,12	1,16	-3,3

Джерело: розраховано автором за даними [20]

Для узагальнення результатів фінансово-економічного аналізу розрахуємо такі показники:

1. Рентабельність активів:

$$ROA = \frac{ЧП}{А} * 100\% \quad (2.1)$$

де, ЧП – чистий прибуток,

А – сумарні активи.

$$2021р. = 35242/401296 * 100\% = 8,78$$

$$2022р. = 30198/540596 * 100\% = 5,59$$

$$2023р. = 37760/605258 * 100\% = 6,24$$

2. Рентабельність власного капіталу:

$$ROE = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВК}} * 100\% \quad (2.2)$$

де, ЧП – чистий прибуток,

ВК – власний капітал.

$$2021\text{р.} = 35242/66651 * 100\% = 52,87$$

$$2022\text{р.} = 30198/57789 * 100\% = 52,25$$

$$2023\text{р.} = 37760/83113 * 100\% = 45,43$$

3. Коефіцієнт загальної ліквідності:

$$K_{3л} = \frac{A_{\text{заг}}}{З_{\text{заг}}} \quad (2.3)$$

де, $A_{\text{заг}}$ – загальні активи,

$З_{\text{заг}}$ – загальні зобов'язання.

$$2021\text{р.} = 401296/334681 = 1,20$$

$$2022\text{р.} = 540596/482807 = 1,12$$

$$2023\text{р.} = 605258/522145 = 1,16$$

Аналізуючи рентабельність банку, слід підкреслити, те що банк працював прибутково протягом досліджуваного періоду за 2021-2023 рік. Показники рентабельності відображені на рис. 2.2.

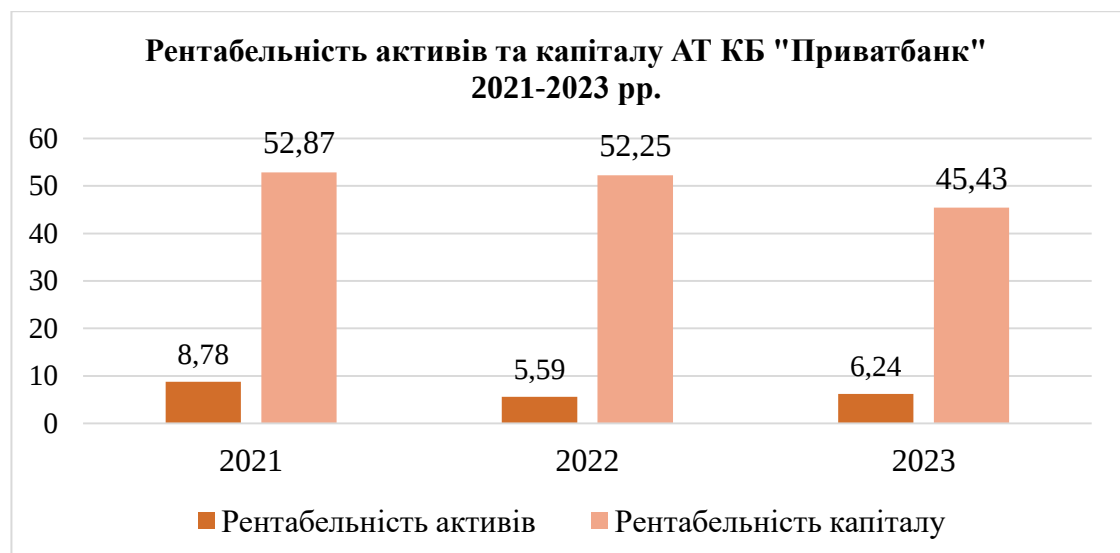


Рис.2.2. Рентабельність активів та капіталу АТ КБ «Приватбанк» за період 2021-2023 рр.

Джерело: розраховано автором за даними [20]

Загалом, рентабельність активів у 2021 році становила 8,78%, у 2022 році значення показника було найменшим та становило 5,59%, але у 2023 році ми бачимо, що вона зросла та складає 6,24%. Рентабельність активів є індикатором прибутковості, таким чином цей показник вказує скільки прибутку приносить кожна гривня активів банку, нормативного значення для показників рентабельності не існує, однак позитивне значення свідчить про прибутки, коли від'ємне значення про збитки.

Наступним показником є рентабельність капіталу, максимальне значення дорівнювало 52,87% у 2021 році, однак у 2023 році цей показник зменшився до 45,43%, це пов'язано з тим, що комерційний банк неефективно використовує наявні капітальні ресурси через економічну та політичну нестабільність, з іншого боку у цій ситуації підвищуються фінансові ризики кредитування через зростання кількості неплатоспроможних боржників.

Коефіцієнт загальної ліквідності характеризує максимальну можливість банку в погашенні зобов'язань. У 2021 році цей коефіцієнт дорівнював 1,20, у 2022 році спостерігалось зниження до 1,12, проте у 2023 році цей показник сягає 1,16, тобто банківська установа стабільно здійснює погашення своїх зобов'язань. Дивлячись на коефіцієнт загальної ліквідності банку, можна сказати, що цей показник знаходиться в нормі, оскільки його значення повинно бути не менше 1.

Завдяки аналізу фінансового стану, можна визначити існуючі проблеми, які впливають на банківську діяльність. Важливо своєчасно виявити проблеми з ліквідністю, ризиками та розробити обґрунтовані рішення щодо стратегій управління активами та пасивами. АТ КБ»Приватбанк» тримає позиції на ринку і доводить статус найбільшого та найприбутковішого банку України. Однак, оцінка діяльності банку необхідна у воєнні часи, оскільки позиції можуть змінюватися і для цього потрібно щоб банк ефективно виконував свої функції. Комплексна оцінка допоможе обрати методи та стратегії, які покращать стан та підвищать конкурентоспроможність комерційного банку «Приватбанк».

2.2. Аналіз персоналу Біляївського відділення АТ КБ «Приватбанк»

Наразі Біляївське відділення АТ КБ «Приватбанк» діє від імені Головного офісу Приватбанку. Відділення виконує банківські та інші операції, які передбачені положенням, на підставі отриманого дозволу та ліцензії. Чисельність населення в зоні обслуговування дорівнює приблизно 99 тис. осіб. Відділення Приватбанку в м.Біляївка знаходиться за адресою вул. Костіна, 11. м. Біляївка, Одеська область. У м. Біляївка є одне відділення «Приватбанку», що робить відділення банку єдиним місцем обслуговування клієнтів.

Відділення в м.Біляївка надає широкий спектр послуг, які включають оформлення кредитних карток та карток для виплат, перекази грошей, обмін валют, інші операції з банківськими рахунками, при будь-якому наданні послуг важливу роль грає спілкування з клієнтами, якісна підтримка та обслуговування клієнтів. Задля будування клієнтоорієнтованості необхідно забезпечити банківську установу якісним персоналом.

Здійснення ефективної діяльності банку залежить від персоналу, оскільки людські ресурси є ключовим елементом. Структура персоналу Біляївського відділення АТ КБ «Приватбанк» представлена на рис. 2.3.

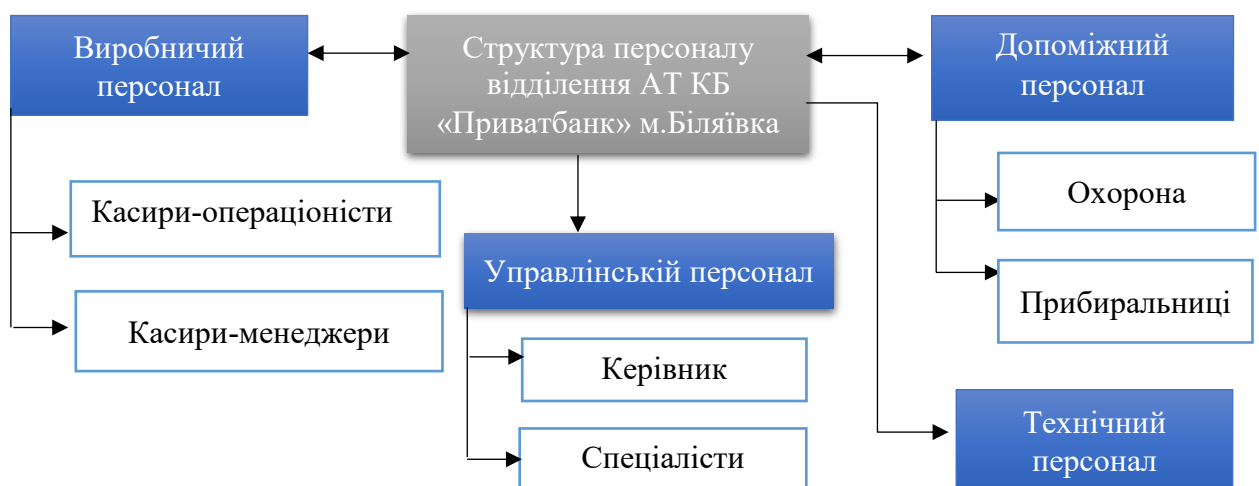


Рис. 2.3. Структура персоналу відділення АТ КБ «Приватбанк» м.Біляївка

Джерело: складено автором

За наведеною структурою персоналу, ми бачимо, що виробничий персонал сконцентрований на обслуговуванні клієнтів та займається управлінням фінансовими операціями, основна робота полягає у здійсненні розрахункових операцій, видачі кредитів, консультативних послугах. Завданням управлінського персоналу є стратегічне керівництво, ця професійна група грає важливу роль у плануванні, контролі та координації діяльності банку, вони беруть участь у прийнятті важливих управлінських рішень. Допоміжний персонал підтримує чистоту робочого середовища, виконує функції забезпечення безпеки функціонування відділу, технічний персонал відповідає за розвиток і безперебійну роботу технічного обладнання банку, які включають комп'ютерні системи, програмне забезпечення, мережу інтернет, сервісів та терміналів банків та забезпечують захист від кіберзагроз.

Розглянемо та проаналізуємо кількісний склад персоналу АТ КБ «Приватбанк» Біляївського відділення (див.табл.2.5).

Таблиця 2.5.

Кількісний склад персоналу АТ КБ «Приватбанк» в м. Біляївка у 2021-2023 рр.

Категорія	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп приросту, %
Керівник відділення	1	1	1	0
Спеціалісти	14	14	13	-7,14
Працівники-фахівці	19	23	23	+21,1
Інший персонал	6	5	5	-16,6

Джерело: складено автором

В відділенні банку АТ КБ «Приватбанк» посаду управлінця займає один керівник, слід зазначити, що відділення невелике за обсягом роботи та чисельністю персоналу, відділення є централізованим, і тому одного керівника достатньо для ефективного управління. Зміна чисельності працівників є незначною, тобто забезпечення кількістю спеціалістів зменшилося на 7,14%, працівників-фахівців зросло на 21,1%, а інший персонал на 16,6 зменшився в даному відділенні, це ще раз підкреслює стабільність управління персоналом.

Також зменшення спеціалістів можна обумовити деякими факторами, зміною попиту на фінансові послуги, економічною нестабільністю, а також через зниження витрат у зусиллях підвищити прибутковість відділення, що проводить до зменшення виробничого персоналу.

Для визначення руху кадрів у відділенні здійснено аналіз кадрового руху АТ КБ»Приватбанк» в м. Біляївка (див табл.2.6).

Таблиця 2.6

Кадровий рух АТ КБ «Приватбанк» в м.Біляївка

№	Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення за 2021-2023 рр.	Темп приросту за 2021-2023 рр.,%
1	Середньоблікова чисельність працівників, осіб	39	42	41	2	5,12
2	Кількість прийнятих працівників, чол.	4	6	2	-2	-50
3	Кількість звільнених працівників, чол.	1	3	3	2	100
3.1	у зв'язку з виходом на пенсію, призовом на військову службу, навчанням	0	1	0	-	-
3.2	за власним бажанням	1	1	2	1	100
3.3	за порушення трудової дисципліни	0	1	1	1	-
4	Облікова чисельність на кінець року, осіб (Чкп)	42	45	40	-2	-4,8
5	Коефіцієнт прийняття	0,10	0,14	0,05	0,03	x
6	Коефіцієнт звільнення	0,03	0,07	0,07	0,01	x
7	Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,13	0,21	0,12	-0,01	x
8	Коефіцієнт плинності кадрів,%	2,6	4,8	7,3	4,7	x
9	Коефіцієнт сталості кадрів,%	92,8	93,3	102,5	9,7	x

Джерело: складено автором

Для аналізу руху кадрів розрахуємо наступні показники і внесемо їх до таблиці:

1. Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття

$$K_{\Pi} = \frac{Ч_{\Pi}}{Ч_{\text{со}}} \quad (2.4)$$

де, K_{Π} – коефіцієнт обороту кадрів з прийняття,

$Ч_{\Pi}$ – кількість прийнятих працівників,

$Ч_{\text{со}}$ – середньоблікова чисельність працюючих.

2. Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення

$$K_{\text{з}} = \frac{Ч_{\text{з}}}{Ч_{\text{со}}} \quad (2.5)$$

де, $K_{\text{з}}$ – коефіцієнт обороту зі звільнення,

$Ч_{\text{з}}$ – чисельність звільнених працівників,

$Ч_{\text{со}}$ – середньоблікова чисельність працюючих.

3. Коефіцієнт загального обороту кадрів

$$K_{\text{з.о.}} = \frac{(Ч_{\Pi} + Ч_{\text{з}})}{Ч_{\text{со}}} \quad (2.6)$$

де, $K_{\text{з.о.}}$ – коефіцієнт загального обороту кадрів,

$Ч_{\Pi}$ – чисельність прийнятих,

$Ч_{\text{з}}$ – чисельність звільнених.

4. Коефіцієнт плинності

$$K_{\Pi} = \frac{Ч_{\text{звб}} + Ч_{\text{зптд}}}{Ч_{\text{со}}} * 100\% \quad (2.7)$$

де, $Ч_{\text{звб}}$ – чисельність звільнених за власним бажанням,

$Ч_{\text{зптд}}$ – чисельність звільнених за порушення трудової дисципліни,

$Ч_{\text{со}}$ – середньоблікова чисельність працюючих.

5. Коефіцієнт сталості кадрів

$$K_{\text{ск}} = \frac{Ч_{\text{вп}}}{Ч_{\text{кп}}} * 100\% \quad (2.8)$$

де, $Ч_{\text{вп}}$ – чисельність працівників, які працювали весь звітний період

$Ч_{\text{кп}}$ – облікова чисельність на кінець цього року.

Так, середньооблікова чисельність працюючих збільшилася на 2 особи, ріст відбувався протягом 2021-2022 рр., у 2023 році трохи зменшилася чисельність на одну особу, але це не є критичним показником. Збільшення персоналу відбувалося завдяки працевлаштуванню на роботу нових працівників. За аналізований період спостерігається зростання показників

звільнених працівників, це спричинено тим, що політика банку намагається залучити висококваліфікованих фахівців за рахунок розширення обов'язків одним співробітником. Також менеджери з персоналу в банку стискаються зі складнощами, які пов'язані з роботою касирів-операціоністів. Як відомо, трудова діяльність цієї групи персоналу вимагає точності та серйозності при операціях з касами, їх складно мотивувати, через рутинність роботи. Таким чином, найбільшого звільнення зазнає виробничий персонал, касири-менеджери, касири-операціоністи. Слідуючи з цього, важливо враховувати причини звільнень кожної категорії персоналу від висококваліфікованих до низькокваліфікованих, що допоможе розробити дієві заходи щодо їх подальшого запобігання.

З початку 2022 року знизився коефіцієнт прийняття персоналу, таке явище зумовлено воєнними діями, переїздом співробітників за кордон та економії заробітної плати за рахунок зменшення штату працівників. Коефіцієнт загального обороту персоналу у 2022 році був максимального значення 0,21, а у 2023 році становив 0,12, не зважаючи на зростання звільнення персоналу, загальний оборот кадрів тримається на достатньо стабільному рівні. Банк займається впровадженням ефективної кадрової політики, яка спрямована на залучення та збереження кваліфікованого персоналу.

Коефіцієнт плинності кадрів зростає з кожним роком, так у 2021 він був мінімального значення 2,6%, у 2022 році – 4,8, а у 2023 році зріс до 7,3%, що свідчить про збільшення плинності кадрів, так як природний рівень плинності допустимий для підприємства 3-5%. Нормативним рекомендованим значенням для банку є плинність до 7-8% на рік. Однак потрібно спостерігати за плинністю, якщо вона буде становити 11-14% це буде свідчити про негативні тенденції у відділенні. Найбільш поширеною причиною плинності являються звільнення за власним бажанням працівників в банку.

Якщо ж рівень плинності персоналу на підприємстві менше 5%, то спостерігається старіння персоналу в організації, що є негативним моментом,

який унеможлиблює оновлення працівників, їх розвиток та набуття нового досвіду тощо, що знижує конкурентоспроможні можливості банку [21. с.250].

Наступним показником є коефіцієнт сталості кадрів, який характеризує питому вагу працівників у середньообліковій чисельності, що на момент проведення дослідження руху відпрацювали один рік на підприємстві. За наведеними результатами видно, що коефіцієнт постійно збільшується у 2023 році він дорівнює 102,5%, що більше на 9,7% за 2021 рік. За умовою та особливістю оцінки відносного показника сталості кадрів, чим вище цей показник, тим вищим є рівень задоволеності персоналу оплатою та умовами праці в банку.

Статеву структуру персоналу АТ КБ»Приватбанк» відображена на рис.2.4.

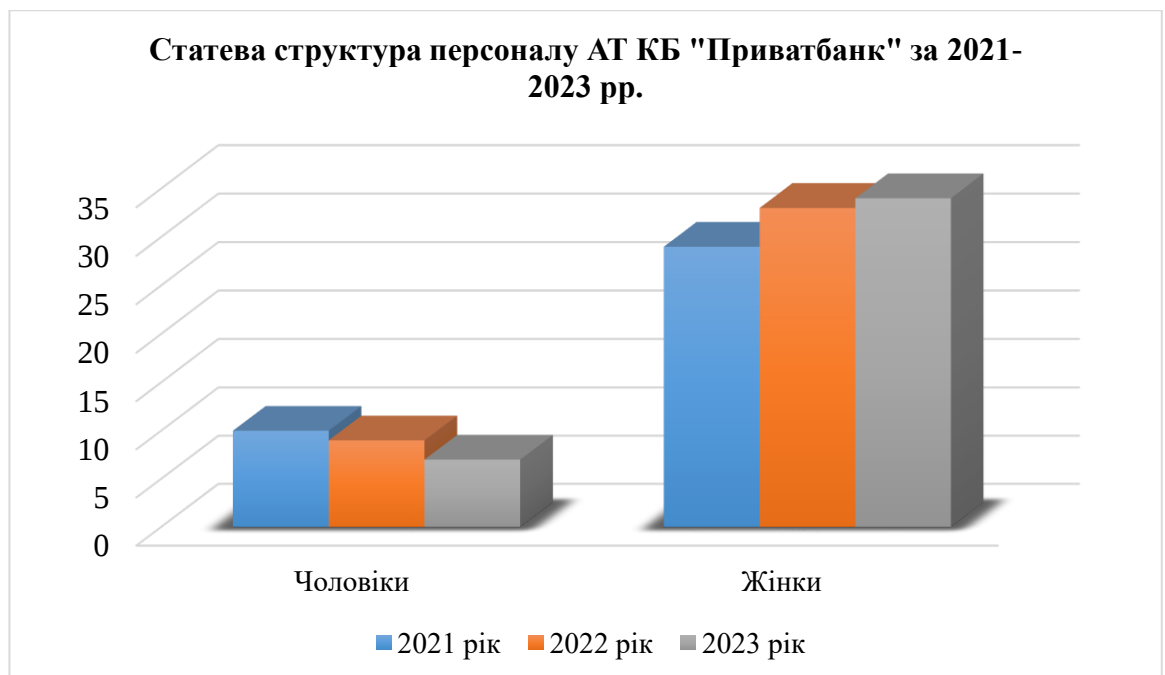


Рис 2.4. Статеву структура персоналу АТ КБ «Приватбанк» за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором

На цьому рисунку, ми спостерігаємо тенденцію поступового скорочення частки чоловіків у період 2021-2023 рр. Частка жінок збільшується з кожним роком, тобто відбувається заміщення посад чоловіків жінками, скорочення чоловіків працівників це пояснюється мобілізацією працівників та участю у

воєнних діях з метою захисту України, аналогічно можна сказати, що це є однією із причин звільнення працівників задля проходження військової служби.

Проаналізуємо персонал відділення «Приватбанку» в м.Біляївка за рівнем здобутої освіти за період 2021-2023 рр. (див. рис.2.5).

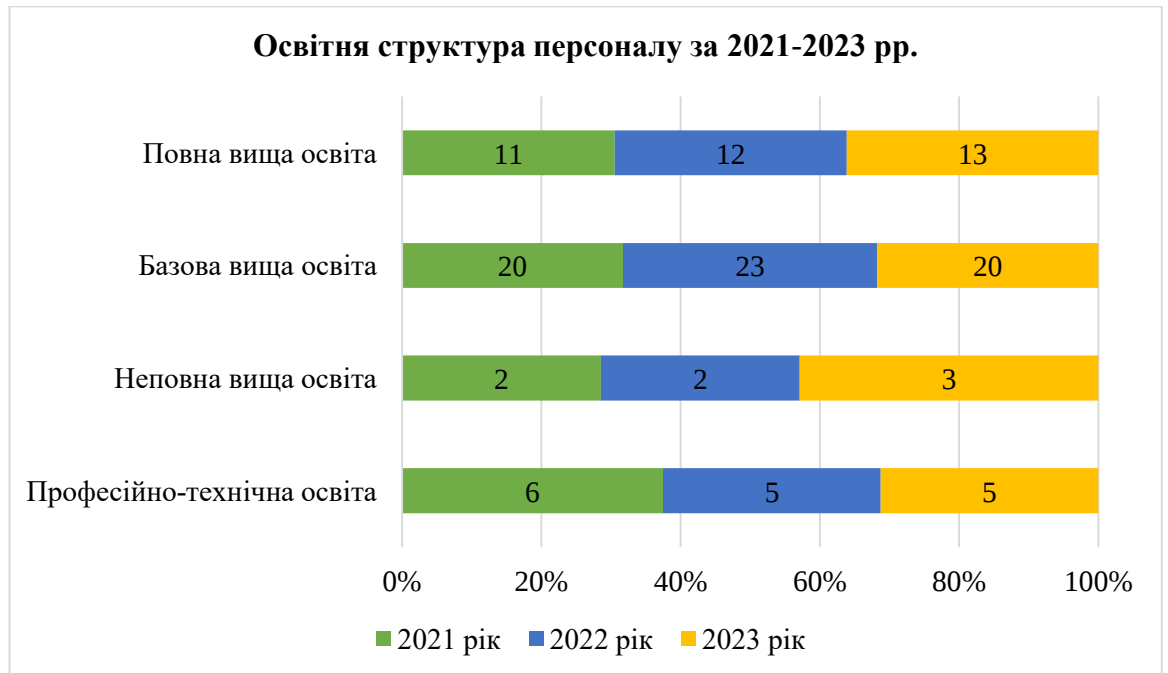


Рис. 2.5. Освітня структура персоналу за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором

Як зображено на рис.2.5. для банку привабливими є спеціалісти з базовою вищою освітою та повною вищою освітою, частка фахівців з неповною вищою освітою та без досвіду дуже низька. За професійно-технічною освітою, зазвичай це спеціалісти з обслуговування банківських систем та обладнання або допоміжний персонал банку. За отриманими даними, видно, що найменше працівників з неповною вищою освітою, а це означає, що банк недостатньо зацікавлений у навчання працівників без досвіду на роботі. Банківська діяльність вимагає наявності базової вищої освіти та певної кваліфікації для виконання поставлених трудових завдань. Менеджери з персоналу проводять набір персоналу з вищою освітою, винятком являються спеціальності, які цього не потребують (водій, прибиральниця, охорона).

Протягом 2021-2022 років кількість спеціалістів з базовою вищою освітою збільшувалася, це пов'язано з прийняттям на роботу випускників ВНЗ з освітньо-кваліфікаційним рівнем «бакалавр», однак у порівнянні 2023 з 2022 роком, зменшилася на 16% або 4 особи. Неповну вищу освіту у 2023 році мають лише три особи, це пов'язано з тим, що банк продовжує наймати на роботу освічених людей з досвідом.

Доцільно здійснити аналіз працівників банку за досвідом роботи, (див. рис.2.6.)

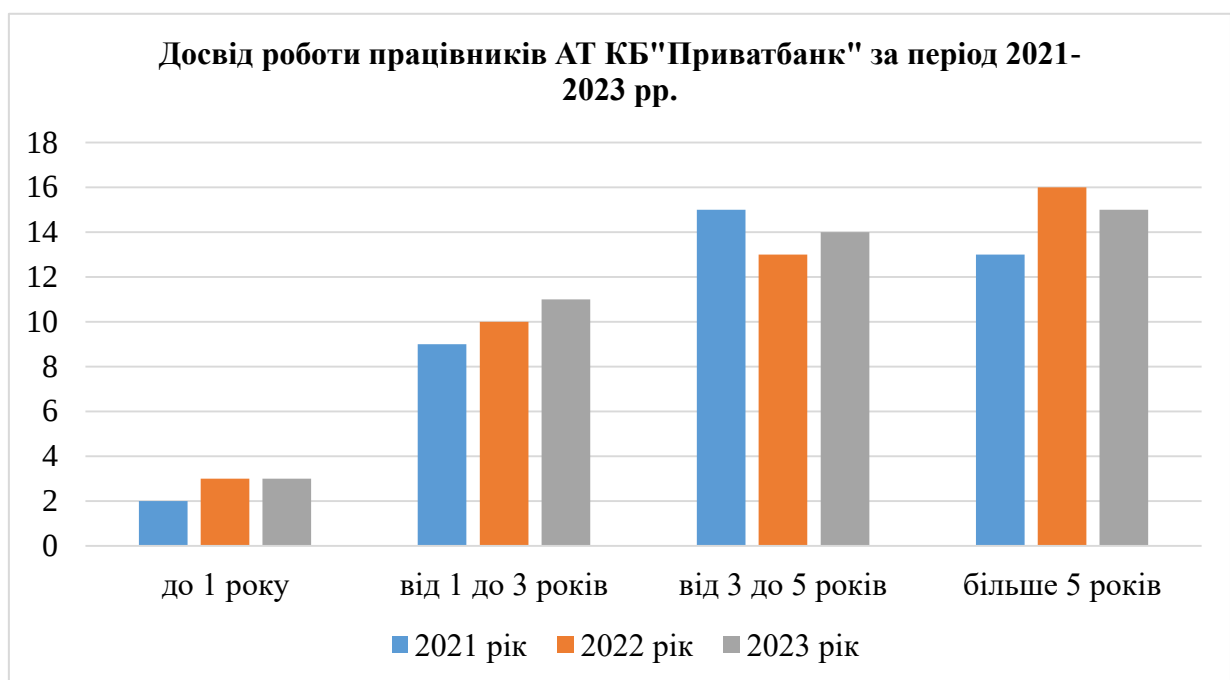


Рис 2.6. Досвід роботи працівників АТ КБ «Приватбанк» за період 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором

Як видно з рис. 2.6. персонал банку складається з досвідчених спеціалістів від 3 до 5 років, а також працівників старше 5 років. Оскільки ця категорія працівників розуміє обов'язки та трудові функції глибше, ніж молоді спеціалісти з досвідом роботи до 1 року. Відділення банку обирає молодих спеціалістів, у випадку коли потрібно швидке навчання персоналу, особливо це стосується ланки клієнт-менеджерів, де потрібно обслуговування клієнтів та продаж послуг, які надає банківське відділення, а також залучає

категорії працівників, що характеризуються високим рівнем відповідальності та ризиками, наприклад касирів-операціоністів, які мають доступ до грошових переказів, обміну валют. Таким чином, працівники, які мають доступ до фінансової інформації клієнтів обираються з досвідом роботи від 3 років, оскільки розголошення інформації про клієнтів є банківською таємницею, і тому досвідчені спеціалісти являються більш надійними у цьому відношенні.

Далі проаналізуємо вікову структуру персоналу Біляївського відділення АТ КБ «Приватбанк» (див.табл.2.7).

Таблиця 2.7.

**Вікова структура персоналу Біляївського відділення АТ КБ
«Приватбанк» за 2021-2023 рр.**

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	Темп росту, %
Середньооблікова чисельність персоналу	39	42	41	+2	5,13
Від 18-30 років	11	12	12	+1	9,1
31-40 років	19	24	23	+4	21,1
41-50 років	7	5	5	-2	-28,6
51-59 років	2	1	1	-1	-50
60 років і більше	-	-	-	-	-

Джерело: складено автором

Проаналізувавши таблицю, ми можемо зробити висновки, що персонал Біляївського відділення АТ КБ «Приватбанк» це працівники середнього віку від 31 до 40 років, їх темп росту збільшився за 2021-2023 рік на 21,1%, на другому місці знаходиться вікова група 18-30 років її темп росту зріс на 9,1%. Впродовж трьох досліджуваних років зберігається тенденція до прийняття спеціалістів середнього віку, а це складає половину персоналу відділення банку. Значно нижче показник серед персоналу старше 41 до 50 років, проте на цих позиціях перебуває управлінський персонал з великим досвідом роботи, а частка працівників 51-59 років менше за усіх, це зазвичай працівники допоміжного персоналу.

За наведеною таблицею, ми бачимо динаміку зменшення кількості працівників вік яких становить від 41 до 50 років та від 51 до 59 років.

Кількість цих працівників зменшилася через перегляд стратегій банку та цифровізацію бізнес-процесів та розширенням функціонала механізмів самообслуговування клієнтів (е-банкінг), тобто здійснення бізнес-операцій цілодобово через мобільний додаток Приват24 або його web-версію. Це зменшує потребу у ручній роботі, зокрема серед старшого віку працівників, так як більшість процесів та систем являються автоматизованими. Також зміни на ринку та в країні, призводять до пристосування до нових умов, які вимагають підвищення продуктивності та ефективності праці, тому працівники від 51 до 59 років найчастіше потрапляють до скорочення штатів. З іншого боку, банк зацікавлений у спеціалістах середнього віку, ці працівники мають потенціал для розвитку та інновацій у банківській галузі., що є однією із причин скорочення старшої вікової групи працівників.

При формуванні персоналу у банку, потрібно враховувати цілі банку та виходячи з цього будувати систему методів роботи з кадрами, вміти оптимізувати чисельність та структуру персоналу до завдань та цілей, здійснювати управління навантаженістю працівників, так як усі ці компоненти мають зв'язок з мотивацією. Розуміння потреб працівників та чинників, які їх мотивують можуть підвищити задоволеність роботою, що позитивно позначиться на руху та структурі персоналу банку. Особлива увага приділяється менеджерам з персоналу, які мають безпосередній вплив на мотивацію працівників.

В цілому, ефективне управління персоналом передбачає аналіз руху, оцінку забезпеченості кадрами банківського відділення та його взаємодію з мотивацією. Оскільки незадоволеність працівником своїм робочим місцем призведе до негативної динаміки руху кадрів, зросте плинності кадрів, що позначиться на фінансовій діяльності банку. Для комплексної оцінки мотивації необхідно дослідити систему мотивації, яка буває матеріальною та нематеріальною, адже ступінь задоволеності персоналу діючою системою мотивації у відділенні відображає стан управління персоналом та його перспективи у довгостроковому періоді.

2.3. Дослідження особливостей та стану системи мотивації персоналу Біляївського відділення АТ КБ «Приватбанк»

Сьогодні сучасні банківські установи стискаються з рядом завдань, які пов'язані з пошуком та запровадженням результативних способів управління персоналом. У такому випадку, одним з основних факторів підвищення ефективності банківської діяльності вважається мотивація працівників. У формуванні системи мотивації персоналу підприємства участь повинні приймати всі працівники на всіх рівнях. Лише за дотримання даної умови система мотивації буде ефективною та комплексною. Керівництву підприємству слід оцінювати відповідність елементів, інструментів, структури мотивації, стратегії, цілям підприємства та етапам життєвого циклу [22, с.4].

В першу чергу аналіз системи мотивації допомагає менеджерам оцінити те, як відчуває себе персонал фінансової установи, а керівники зі своєї сторони аналізують чи відповідає система мотивації бажанням персоналу та очікуванням співробітників банку. Проте, слід враховувати реалії в Україні під час воєнного стану, так як традиційний підхід до мотивації персоналу трохи змінився. Керівництво більше звертає увагу на безпеку здоров'я працівника та надання йому належних умов праці, які не будуть викликати небезпеку життю.

Вітчизняні банки закривали відділення у небезпечних регіонах або скорочували штаб працівників, інколи працівники були вимушені переїхати до більш безпечних міст через реорганізацію банків. Усі вищенаведені події та проблеми позначаються на системах мотивації банків. Тому доцільно проаналізувати діючу систему мотивації в Біляївському відділенні АТ КБ «Приватбанк» та визначити її позитивні та проблемні аспекти.

Система мотивації відділення банку складається з матеріальної та нематеріальної. Кожна з яких має характерні особливості та вплив на працівників відділення. Так, відділення Приватбанку в м.Біляївка застосовує

різні методи та способи мотивації персоналу, основні види мотивації працівників відділення у м.Біляївка (див.рис.2.7).

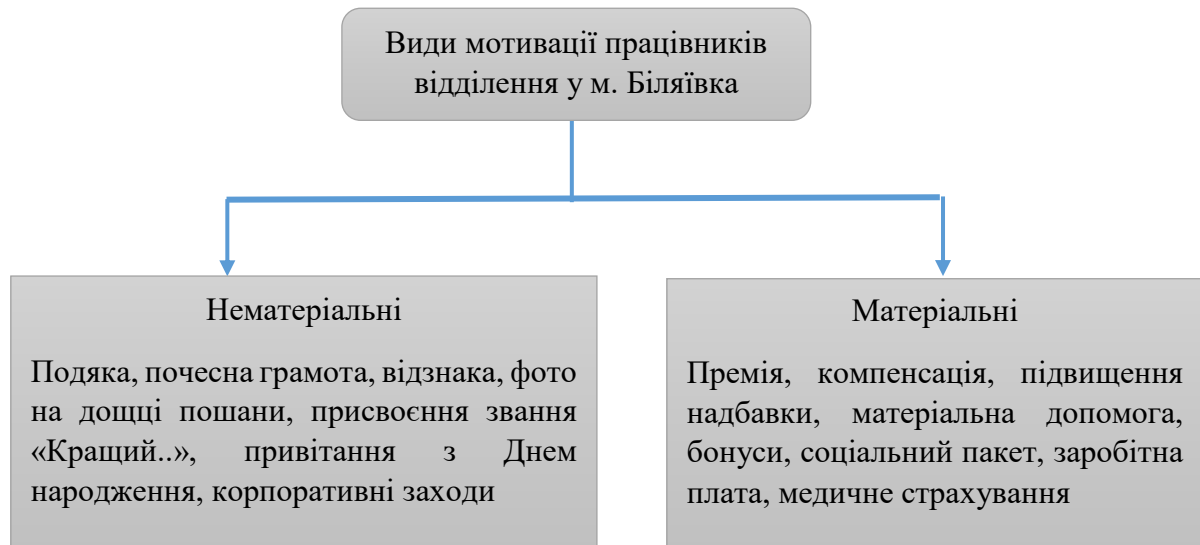


Рис 2.7. Види мотивації працівників відділення у м.Біляївка

Джерело: складено автором

Домінуюча роль у матеріальній мотивації праці належить заробітній платі як основній формі доходу найманих працівників. По-перше вищий рівень заробітної плати сприяє зниженню плинності кадрів, а отже, забезпечує формування стабільного трудового колективу [23, с.7]. Система оплати праці у відділенні банку включає премію, яка поділена на дві частини: основну та додаткову. Основну премію нараховують за результати в основній діяльності, а додаткову премію за просування конкретних продуктів або послуг.

Окрім позитивних матеріальних методів мотивації, інколи відділення застосовує систему штрафів, а саме такі штрафи:

- за порушення інформаційної безпеки;
- за неякісне обслуговування клієнтів;
- за порушення трудової дисципліни, прогули, порушення кодексу корпоративної етики, не виконання своїх посадових обов'язків повною мірою;
- за неякісне фото клієнтів при оформленні кредитних карток;
- за неправильну обробку даних клієнтів тощо.

Заробітна плата є основним методом стимулювання у відділенні, вона формується з ставки та бонусів. У відділенні застосовують відрядно-

преміальну систему оплати праці, таким чином понад основний заробіток за прямими відрядними розцінками нараховуються преміальні виплати за виконання або перевиконання плану.

Проаналізуємо фонд оплати праці в даному відділенні у табл.2.8.

Таблиця 2.8.

Фонд оплати праці Біляївського відділення АТ КБ «Приватбанк»

Назва показників	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення за 2021-2023 рр.	Темп зростання, %
Фонд оплати праці, млн. грн.	1098194	1289591	1360022	+261828	123,8
Фонд основної заробітної плати	770745,8	901723,7	983835,4	+183297	127,6
Фонд додаткової заробітної плати	320448,2	387867,3	376186,6	+78548,4	117,4

Джерело: складено автором

Згідно з даними табл.2.8. відділення за 2021-2023 рр. збільшило загальний обсяг фонду на 23,8%, що оцінюється позитивно. Витрати на основну заробітну плату зросли на 27,6%, додаткова заробітна плата, яка включає бонуси та премії зросла на 17,4%. Відділення банку мотивує працівників заробітною платою, яка є основним джерелом доходів працівників банку, а також іншими виплатами, преміями, бонусами, надбавками, доплати, одноразові виплати, що надаються окремим співробітникам за вислугу років або понаднормову роботу. Відділення сплачує заробітну плату в повному обсязі.

Важливим елементом формування ефективної системи управління персоналу є діагностика рівня мотивації працівників з метою визначення рівня задоволеності персоналу умовами праці, винагородою, особистісним розвитком та інших потреб. Наявність управлінського обстеження рівня мотивації персоналу є основою для формування стратегії розвитку персоналу та кадрової політики. Сучасній науці відома значна кількість методик оцінки системи мотивації, які поділяються передбачають проведення факторно-

критеріального аналізу, проведення тестування та опитування працівників, а також використання кількісної оцінки за допомогою коефіцієнтів, які дозволяють оцінити рівень морального, матеріального стимулювання, умов праці та соціально-трудових відносин у колективі [24,с. 114].

Для аналізу мотивації персоналу, нами було проведено онлайн-опитування серед працівників АТ КБ «Приватбанк», участь взяли 41 працівник.

Завдяки цьому опитуванню було виявлено ряд проблемних факторів, а також позитивні сторони у системі мотивації відділення. Рівень задоволеності працівників АТ КБ «Приватбанк» матеріальними та моральними заохоченнями (див. рис.2.8).

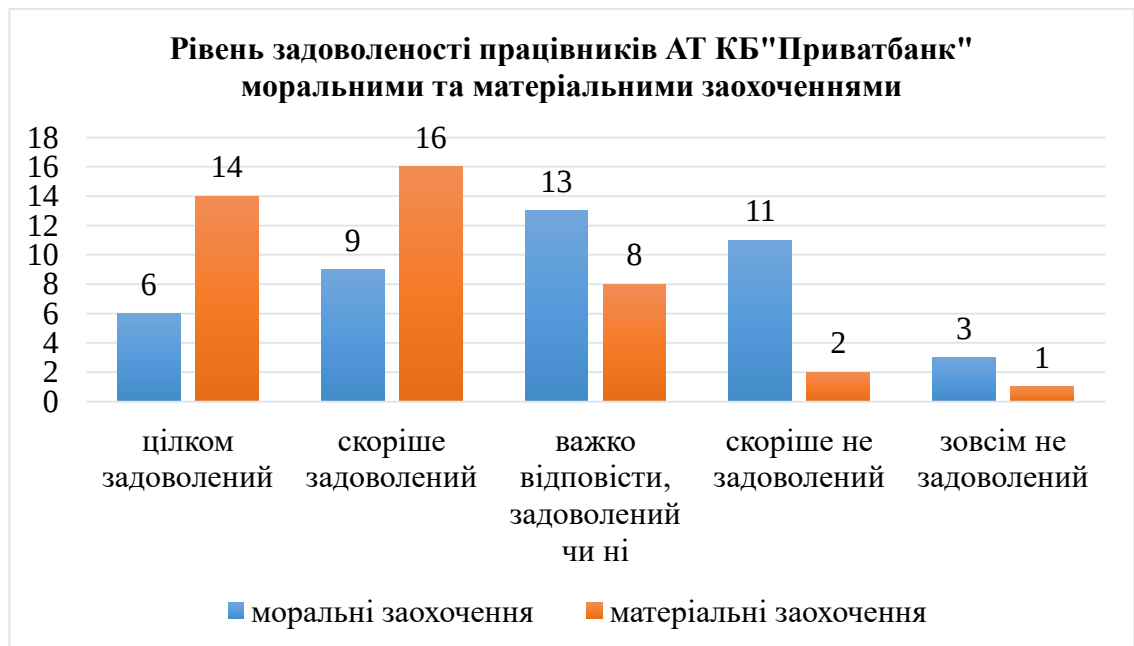


Рис.2.8. Рівень задоволеності працівників АТ КБ «Приватбанк» моральними та матеріальними заохоченнями

Джерело: складено автором

Як видно з рис.2.8. більшість опитуваних працівників задоволені рівнем матеріальної мотивації, таким чином матеріальні заохочення є більш дієвими та привабливими для працівників, але працівникам важко визначити задоволеність моральними заохоченнями, тому вони потребують перегляду. Оскільки є деякі недоліки, які пов'язані з тим, що моральні заохочення

виступають загальними програмами для усіх працівників, але це не завжди буває дієвим, тому що кожен працівник має різні цілі та бажання, тому потрібно надавати різні можливості для професійного розвитку та роботи.

Відповіді працівників на питання, що підвищить їх мотивацію в АТ КБ «Приватбанк» зображені на рис. 2.9.



Рис 2.9. Відповіді працівників на питання, що підвищить їх ефективність роботи в АТ КБ «Приватбанк»

Джерело: складено автором

Виходячи з отриманих даних на питання що підвищить їх ефективність роботи, ми бачимо, що 38% працівників вважають доцільним пройти навчання, таким чином вони підвищать рівень знань та навичок, це звичайно вплине на збільшення мотивації.

Заробітна плата банківських працівників в умовах війни повільно зростає, але за рахунок премій вона більшою мірою задовольняє працівників. Преміюванню підлягають працівники за результати роботи в залежності від норм виконання плану, працівники, які виконують менше 80% плану премія не нараховується, премія нараховується працівникам які виконують від 80 до 200% плану.

Проблемою є те, що через низький потік клієнтів працівникам відділення банку важче досягти планових показників, тому не всі категорії

можуть отримати винагороду щомісяця. Тому слід, переглянути преміювання або застосувати інші системи винагород, які будуть стимулювати працівників до результативної праці, що в цілому позитивно позначеться на мотивації банківських працівників.

Також премії не нараховуються співробітникам, якщо результати роботи у звітному періоді знаходяться нижче встановленого рівня, також при звільненні та в період стажування. Таким чином, банк створює здорову конкуренцію між своїми співробітниками, що мотивує працівників більше докладати зусиль задля отримання винагороди за виконання плану.

Розглянемо частку працівників, які отримують премію або надбавки до середньомісячної заробітної плати див. рис 2.10. та зробимо висновки.



2.10. Частка працівників, які отримують премію або надбавку до середньомісячної заробітної плати

Джерело: складено автором

Працівники відділення отримують премію та надбавку за високі трудові успіхи, ситуація є стабільною, оскільки умови отримання премії рівноцінні для працівників різних категорій персоналу. Однак більші можливості отримання премії мають фахівці середньої ланки, касири-операціоністи, клієнт-менеджери, менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів. Премії

можуть надаватися працівникам-стажерам, які працевлаштувалися на роботу через 3 місяці.

Для того щоб мотивувати працівників потрібно розуміти наскільки персонал задоволений існуючою системою мотивації в банку та які чинники ними керують, що допоможе знайти вірний підхід який буде сприяти більшій ефективності. Розглянемо на рис.2.11. рівень задоволеності працівників в АТ КБ «Приватбанк».

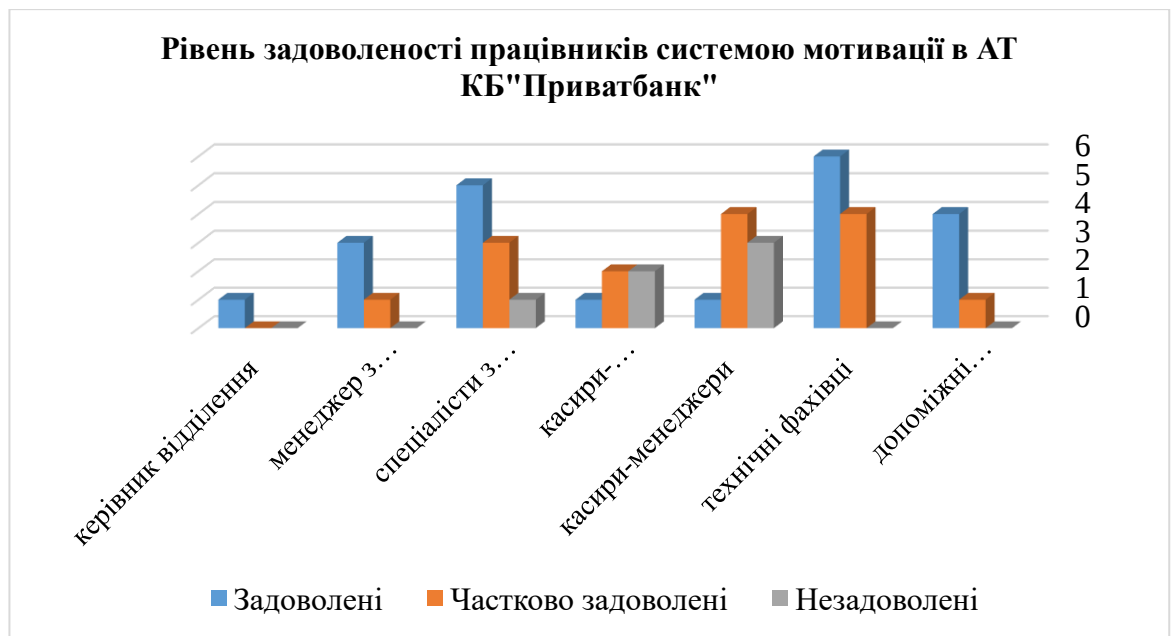


Рис 2.11. Рівень задоволеності працівників системою мотивації в АТ КБ «Приватбанк»

Джерело: складено автором

Загалом рівень задоволеності серед працівників Біляївського відділення АТ КБ «Приватбанк» на рис.2.11 стабільний та достатньо високий, особливо серед технічних працівників, спеціалістів з обслуговування корпоративних клієнтів, допоміжних робітників.

Проте, серед касирів-менеджерів та касирів-операціоналістів присутній рівень незадоволеності, оскільки зараз продажі банківських послуг через воєнні дії та зниження потоку клієнтів, у цьому випадку знижується рівень навантаженості та працівникам важче досягти виконання показників KPI, що позбавляє їх права отримання премій.

Оцінка психологічного клімату є важливим інструментом в системі мотивації, важливо створювати належні умови за яких кожен працівник буде почувати себе максимально комфортно. Оцінка психологічного клімату банківськими працівниками у відділенні банку АТ КБ «Приватбанк» зображена на рис. 2.12

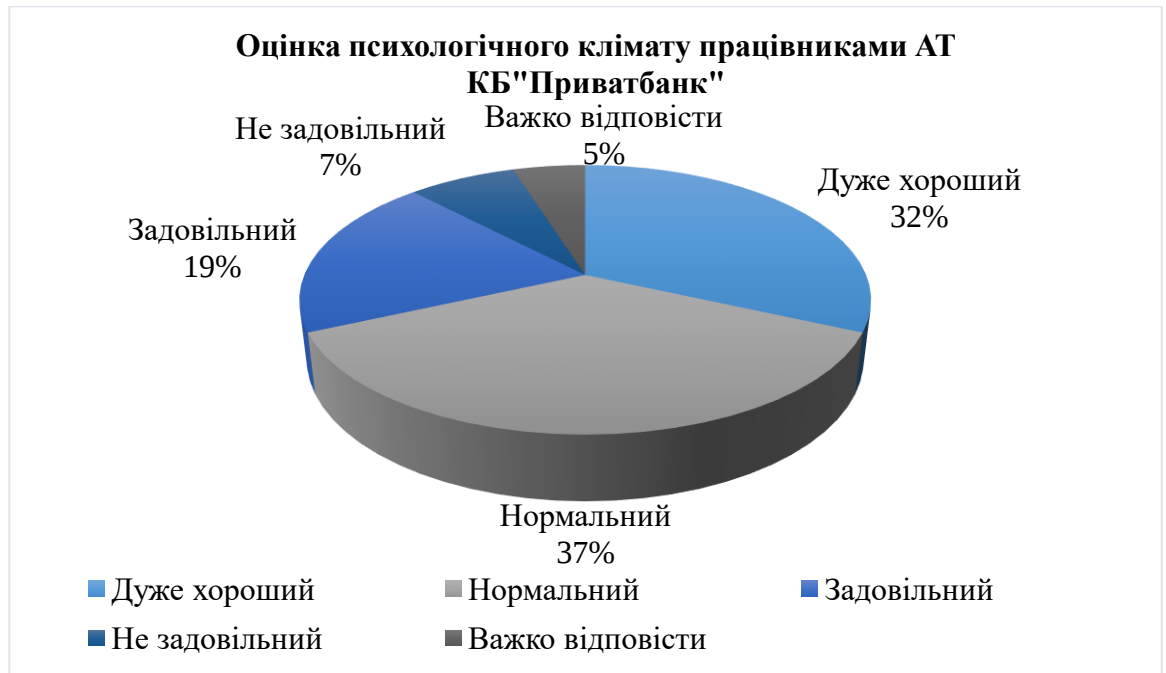


Рис 2.12. Оцінка психологічного клімату працівниками АТ КБ»Приватбанк»

Джерело: складено автором

В умовах стресу та незручностей з якими стискаються співробітники через воєнні дії, працівники оцінюють психологічний клімат у колективі як нормальний – 37%, як дуже хороший оцінили 32% працівників, задовільний - 19%, не задовільний - 7% та утрималися від відповіді на це питання - 5% працівників. Ми бачимо, що у відділенні добре продумані заходи щодо створення позитивної робочої атмосфери та відкритий комунікаційний процес між співробітниками, які можуть надавати підтримку іншим за необхідністю. Якщо тривалий час психологічний клімат буде незадовільним, це може призвести до звільнення працівників, що позначиться на конкурентоздатності банку.

Для підвищення продуктивності праці співробітників та задля покращення їх роботи, потрібно провести дослідження мотиваційного середовища у відділенні та залученість персоналу.

Для цього нами було проведено онлайн-опитування (додаток Б) отримані результати представлені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Середній бал оцінки задоволеності системою мотивації та ступінь залученості персоналу АТ КБ»Приватбанк»

Запитання	Середній отриманий бал
Розуміння цінностей банку	9,5
Можливість прояву креативних та творчих здібностей	8,3
Задоволеність заробітною платою	7,9
Готовність рекомендувати банк клієнтам	9,6
Участь у процесі прийняття управлінських рішень	8
Ваш рівень навантаженості протягом робочого дня	7,3
Своєчасність винагород	9,0
Лояльність від керівника	8,6
Відповідність премій до результатів праці	9,3
Можливість кар'єрного зростання	8,4
Співробітники впевнені у справедливості винагород	9,0
Система винагород відома кожному працівнику	8,8
Критика керівника має позитивний вплив, ніж негативний	8,7

Джерело: складено автором

Кількість респондентів, що взяли участь в онлайн-опитуванні весь наявний персонал. За отриманими показниками, ми бачимо, що співробітники банку розуміють цінності банку середній бал – 9,5. Це дуже важливий показник, який вказує, що у відділенні працівники розуміють цінності і вони збігаються з їх власними цілями, таким чином працівники стають зосередженими на результат та стають віддані роботі. На другому місці знаходиться готовність рекомендувати банк клієнтам 9,6, так як працівники мають високий рівень задоволення працювати та мають довіру до банку, його управлінської структури, також це ще раз підкреслює якість наданих послуг та

те, що працівники також користуються ними, а на третьому відповідність премій до результатів праці – 9,3 бали. Відповідність премій до результатів праці підкреслює те, що у відділенні справедливі винагороди та усі працівники отримують винагороду за показники які вони виконали, це безперечно підвищує мотивацію персоналу та сприяє їх ефективній праці.

Для того щоб узагальнити аналіз системи мотивації персоналу, проведемо SWOT-аналіз (табл.2.10)

Таблиця 2.10.

SWOT-аналіз системи мотивації персоналу банку АТ КБ

«Приватбанк»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Створення дружньої атмосфери у колективі Справедлива система винагород Конкурентна заробітна плата Значний досвід роботи працівників в даній сфері	Слабка моральна мотивація Відсутність відповідального за навчання Невисока залученість працівників у прийнятті управлінських рішень Низький рівень навантаженості
Можливості (O)	Загрози (T)
Розробка та запровадження навчання Залучення кваліфікованих фахівців Зростання рівня задоволеності персоналу Збільшення фінансування на розвиток персоналу	Підвищення плинності кадрів Зниження рівня мотивації Низький рівень зацікавленості у роботі Позбавлення премій деяких працівників

Джерело: складено автором

Виходячи з отриманих результатів, можна сказати, що банк займає досить стійку позицію на ринку, однак існують певні труднощі з мотивацією персоналу. Серед основних проблем є недосконала система моральної мотивації, тому важливо запровадити заходи, які виправлять ситуацію, це може бути розробка персоналізованих навчальних програми, які враховують індивідуальні інтереси, рівень знань кожного працівника.

Слід встановлювати індивідуальні цілі, які відповідають амбіціям працівників та підтримувати персонал на шляху їх професійного розвитку, давати можливість самостійно обирати завдання та проєкти за власними вподобаннями, що підтримує персонал у розвитку навичок та підвищить конкурентні чинники відділення банку та його персоналу.

Висновки до 2 розділу

Фінансово-економічна діяльність АТ КБ «Приватбанк» є результативною, з кожним роком зростають прибутки та покращується фінансовий стан банку, не зважаючи на сучасні виклики. Банк здійснює свою діяльність згідно з наданою ліцензією НБУ та надає широкий спектр послуг клієнтам. Збільшення активів та підвищення рентабельності активів, свідчить про те, що банк здійснює ефективну діяльність, продовжує отримувати прибутки навіть в умовах підвищення ставки до 25%.

У розділі було проаналізовано організаційну структуру та ієрархію управління комерційного банку. Було досліджено структуру персоналу Біляївського відділення та проведений аналіз показників кадрового руху персоналу, динаміки вибуття та прийняття, плинності та сталості кадрів. За результатами аналізу, можна зробити висновок, що показники постійно коливаються змінюються, але залишаються результативними. Плинність персоналу зросла у 2023 році до 7,3%, однак це не є критичним явищем, так як коефіцієнт сталості кадрів є високим, звичайно потрібно проводити моніторинг щоб не допустити збільшення плинності персоналу відділення.

Досліджені були особливості діючої системи мотивації та стан задоволеності персоналом системою мотивації. Внаслідок чого, дізналися, що матеріальній мотивації персоналу приділяється більша увага, щодо нематеріальної мотивації було виявлено, що вона також використовується, однак має незначні недоліки, через які працівникам важко оцінити рівень задоволеності цим видом мотивації. Відтак, нематеріальна потребує розробки індивідуального підходу, враховуючи цілі кожного підлеглого, тоді її розуміння та ефективність підвищується для персоналу.

При проведенні опитування ми отримали результати, які допомогли нам дізнатися слабкі та сильні сторони, можливості та загрози. Таким чином, був здійснений SWOT-аналіз на основі якого будуть розроблені заходи удосконалення системи мотивації, які покращать задоволеність мотивацію персоналу АТ КБ «Приватбанк» у м. Біляївка.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1.Рекомендації щодо впровадження мотиваційних заходів в АТ КБ «Приватбанк»

В часи жорсткої конкуренції мотивація персоналу є важливою частиною управління персоналу та чинником конкурентних переваг. Від рівня та системи мотивації залежить прибутковість банку, продуктивність праці працівників, задоволеність працівників умовами праці. Безперечно мотивація надає банківському персоналу стимул для інновацій, через систему матеріальної та нематеріальної винагороди, а це спонукає працівників банку до пошуку вдосконалення процесів в банківській діяльності. Сучасні банки стискають з різними викликами сьогодення, ризиками кредитування в епоху економічної нестабільності, регулярними змінами в законодавстві, зростанням конкуренції, усе це висуває нові вимоги до працівників. У зв'язку з цим, мотивація є інструментом, який дозволить банківському персоналу ефективно працювати навіть в нелегкі часи.

У відділенні банку АТ КБ «Приватбанк» нематеріальна мотивація знаходиться на недостатньо високому рівні, основною проблемою є те, що система ґрунтується на мотивації для усіх працівників, що не завжди задовольняє потреби працівників. Тому, потрібно розширити перелік заходів, які входять до цього виду мотивації у відділенні, а саме;

- надавати подарункові сертифікати працівникам, туристичні путівки;
- заохочувати працівників до відвідування семінарів, конференцій;
- проводити публічне визнання заслуг працівника на зборах;
- надавати можливості навчання, підвищення кваліфікації;
- доручати працівникові виконання спеціальних завдань як вираження довіри керівництва;

- надавати можливість взяти участь у міжнародних програмах навчання.

Для покращення матеріальної мотивації слід використовувати такі заходи: участь у прибутках, збільшення ставки заробітної плати, часткове відшкодування оплати за навчання, пільги щодо медичного обслуговування, бонуси, компенсаційні пакети, тимчасові заохочення у вигляді бонусів, надбавок за успіхи у безперервному навчанні, оплачувальні додаткові відпустки тощо.

Формування систем розвитку персоналу підприємства, безумовно спрямоване на забезпечення загального підвищення результативності його професійної діяльності, що передбачає зростання продуктивності праці. Таким чином, кінцевим наслідком забезпечення функціонування систем розвитку персоналу є збільшення прибутку підприємства за рахунок більш ефективного використання наявного сукупного людського капіталу підприємства [25,с.5].

Найефективнішим завданням можна назвати впровадження нового заходу навчання і подальшої підтримки персоналу, тому що старі способи навчання персоналу застаріли і вже не мають своєї первісної ефективності, що заважає давати позитивний результат у розвитку співробітників [26, с.69].

Для підвищення мотивації керівники банку та його HR-відділи застосовують різні персонал-технології для навчання персоналу з метою підвищення кваліфікації або для здобуття нових професійних навичок. Впровадження нових інформаційних технологій та цифровізації в банківському секторі вимагає наявності якісного підготовленого персоналу для здійснення продуктивної діяльності.

Програми розвитку мають різні характерні особливості, але в кінцевому результаті потрібно враховувати не тільки теоретичні знання, а й практичні навички в довгостроковому періоді. Практична підготовка пов'язана з посадовими обов'язками працівників та потребує додаткових витрат на залучення тренерів, спеціалістів-коучей, які будуть слідкувати за якістю виконання завдань та залученістю працівників до програм розвитку

персоналу. Реалізація заходів при формуванні системи мотивації, потребує враховування сучасних потреб та проблемних точок у системі розвитку персоналу, тому що навчання повинно надавати ефективні результати, які підвищують мотивацію.

В сучасних умовах для банківських установ ефективне навчання персоналу є можливістю збільшити прибуток підприємства та підвищити його конкурентоспроможність. Навчання персоналу повинно бути ритмічним та регулярним процесом, тому що постійне оновлення знань допоможе пристосувати до нових змін в банківській галузі. Безперечний розвиток персоналу представляє собою проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівника, підвищенню їх здібностей роботи певний внесок у діяльність підприємства [27, с.193].

Щоб процес навчання персоналу банку був ефективним, важливо побудувати стратегію навчання у відділенні банку, яка буде складатися з декількох етапів, які відображені на рис.3.1.

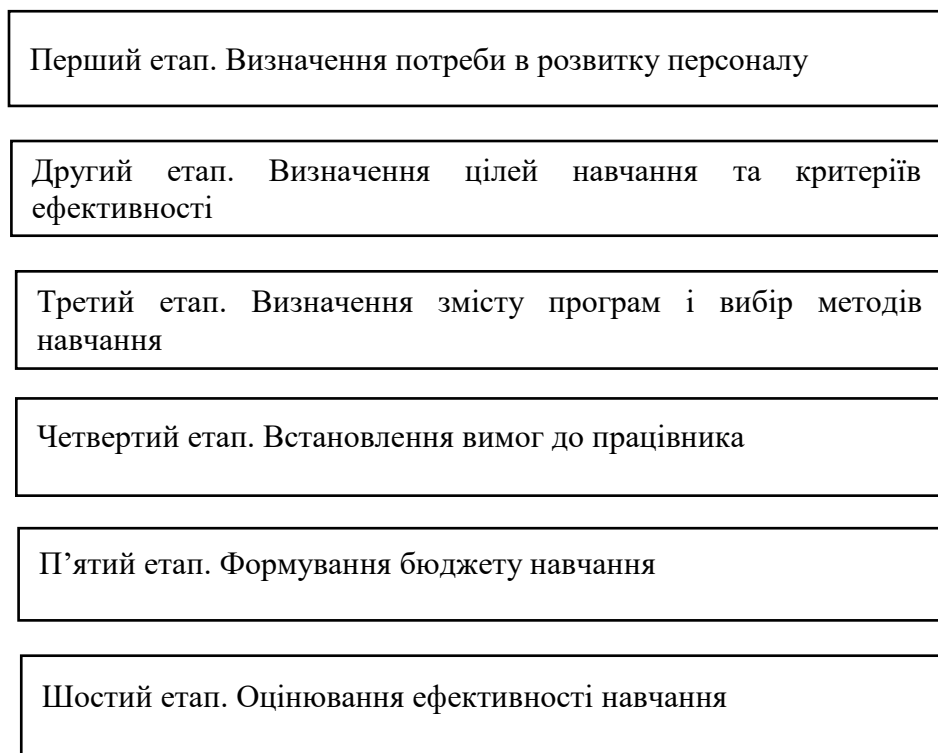


Рис 3.1. Етапи навчання на підприємстві АТ КБ «Приватбанк»

Джерело: складено автором

1. Визначення потреби у розвитку персоналу. На цьому етапі важливо виявити навички, якими повинен обладати працівники у майбутньому та виявлення навичок, які вже розвинуті та працівник ними активно володіє. Виявляються недоліки, які пов'язані з негативним впливом на мотивацію персоналу і надається структурний аналіз, чи існує можливість їх усунути за допомогою навчання.

2. Визначення цілей навчання. Ефективність навчання будується на розумінні його цілей, тобто що у кінцевому результаті отримує працівник, чим корисним буде для нього навчання. Отже, навчання завжди повинно бути спрямоване на розвиток компетенцій працівників та враховувати потреби банківської установи. Цілі можуть бути різними, наприклад, освоєння нових технологій в банку, розуміння нових продуктів банку, покращення комунікативного зв'язку між працівниками тощо.

3. Визначення змісту програм і вибір методів навчання. Навчальні програми може розробити тренер, коуч, менеджер з навчання або банк скористається спеціально розробленою програмою. Методи навчання залежать від орієнтації та цілей банку, зазвичай це методи донесення інформації (лекції, конференція, самостійне вивчення), проте воно рідко закріплюється практичним досвідом, метод іммітаційного навчання, наприклад гейміфікації, тобто ділова гра через ПК, де працівнику наводиться задача і від нього потрібні засоби її рішення, так працівника тренерують щодо прийняття ефективного управлінського рішення.

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу окремою людиною, підвищенню її професійної та соціальної мобільності, а також підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників, їх інтелектуального рівня. Наслідком цієї роботи є покращення соціально-психологічного клімату в організації, підвищення мотивації до праці працюючих у колективі, зниження рівня плинності [28, с.2].

Слід зазначити, що основними чинниками, що стримують збільшення витрат на розвиток банківського персоналу в Україні, на нашу думку є:

недооцінка багатьма керівниками (роботодавцями) ролі та значення професійного навчання персоналу у забезпеченні ефективної діяльності банківської установи; недостатні обсяги фінансових ресурсів вітчизняних банківських установ, що не дозволяють достатньою мірою здійснювати витрати на навчання; постійне зростання цін на освітні послуги; недосконалість сучасних технологій в банках[29, с.88].

В банку існують проблеми мотиваційного забезпечення професійного розвитку, з проведеного нами дослідження у 2 розділу, ми виявили, що відділення банку слабо зацікавлене у навчанні молодих спеціалістів. Для вирішення цієї проблеми потрібно здійснити:

- розробку та впровадження Положення про стимулювання професійного розвитку;
- запровадити індивідуальні компенсаційні пакети для підвищення зацікавленості працівників у безперервному професійному розвитку
- розробити індивідуальні кар'єрні плани для молодих спеціалістів.

Особливої уваги також заслуговують такі якості вміння працювати в команді, адже у системі ринкової економіки конкуренцію можна вважати важелем розвитку, адже конкуренція переноситься на всі сфери людського життя, у тому числі і на професійну реалізацію. Тоді проблемою стає те, що у процесі навчання робітник повинен працювати індивідуалізовано. При такому підході до навчання викривлюється свідомість та наноситься шкода у розумінні важливості та сили колективу, ефективності його роботи [30, с.60].

Для того щоб стати успішним відділенню банку АТ КБ «Приватбанк» потрібно запровадити систему розвитку персоналу, задля отримання стабільної позиції у конкурентному середовищі. Оскільки інтелектуальний розвиток працівників вимагає постійного оновлення знань, виходячи з позиції того, що банківська сфера швидко розвивається в умовах, які трансформуються через нові технології та під впливом інновацій.

Банківські працівники найчастіше стискаються зі зниженням робочої навантаженості протягом робочого дня. Для усунення цього негативного

явища, доцільно впровадити заходи, які будуть стимулювати клієнтів до прояву інтересу, наприклад, в програму навчання можна додати модуль з маркетингових заходів, що будуть включати в себе інформацію про засоби, які дозволять просуватися в соціальних мережах та рекламувати послуги.

Крім цього, важливо впроваджувати нові продукти та послуги, які привернуть увагу нових клієнтів та розширять клієнтську базу. В залежності від потреб клієнтів, відділення банку повинно орієнтуватися на ці потреби, оскільки це дозволить в більшій мірі надавати послуги, які цікавлять клієнтів. В свою чергу збільшується попит на послуги та підвищується рівень навантаження банківських працівників.

Також, позначається на мотивації персоналу низька заробітна плата, як відомо, матеріальна винагорода стимулює працівників до більшого залучення та досягнення результатів. Однак, враховуючи мінімальну оплату праці, яка зараз в Україні 8000 грн в місяць або становить у погодинній оплаті 48 грн (1,16 євро).

У порівнянні з європейськими країнами, де погодинна оплата праці, наприклад в Румунії 5,8 євро, Німеччині – 12 євро, Нідерландах – 7,96 євро, Швеції – 18 євро, ми бачимо, що в Україні дуже низька заробітна плата. З однієї сторони працівник отримує грошову винагороду за кожну годину праці, що вважається справедливою винагороду, але з іншої сторони низька ставка знижує мотивацію, тому важливо збалансувати це з іншими системами мотивації, щоб досягти ефективних результатів від матеріальної винагороди.

Таким чином, слід запровадити систему компетенцій, яка у сфері мотивації персоналу надасть можливість ранжувати посади за рівнем компенсації на основі оцінки важливості для відділення банку тих чи інших компетенцій. При впровадженні системи оцінки компетенцій співробітників банку в систему стимулювання, ми отримуємо механізм, який буде спрямований на винагороду персоналу з вираженими компетенціями. Також винагорода за компетенціями є актуальним засобом мотивації банківських працівників у поєднанні з навчанням.

Формула для розрахунку загального показника ефективності з врахуванням КРІ у відділенні банку може мати наступний вигляд (рис.3.2).

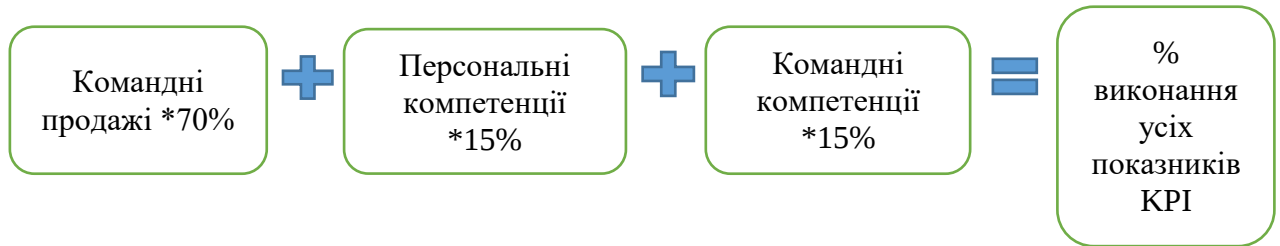


Рис. 3.2. Формула для розрахунку загального показника ефективності з врахуванням КРІ

Джерело: складено автором

Ця система має ряд переваг, які дозволять зрозуміти кожному працівнику, які вміння, знання та навички вже присутні та які потрібно розвивати, щоб отримати більший розмір оплати праці та на який розмір заробітної плати може розраховувати працівник на даний час. У поєднанні з навчанням персоналу та введенням у відділення посади наставника система мотивації стане більш ефективною для персоналу, так і для банківського відділення.

Слід підкреслити те, що дієвість системи за компетенціями залежить від мотивації персоналу. Зазвичай, модель компетенції будується на двох чинниках, тобто мотивації та компетенції, у нашому випадку працівники відділення із високою мотивацією та низькою компетенцією будуть приносити банку середні результати, також можуть з'явитися додаткові витрати на персонал. Виходячи з цього, нами було запропоновано ввести у відділення АТ КБ «Приватбанк» посаду спеціаліста з навчання персоналу, який розробить програму, яка покращить ситуацію з розвитком та мотивацією персоналу.

Перед тим, як почати навчання потрібно оцінити знання працівника з ідеальним профілем посади. Якщо за результатами виявиться, що у працівника брак певних знань, тоді у цій ситуації доцільно скерувати на навчання. У випадку суттєвої невідповідності краще працівнику запропонувати іншу посаду, таким чином здійснити ротацію кадрів.

Управління кар'єрою ґрунтується на організації системи посадових переміщень, яка включає розробку кадрових переміщень працівників в межах відділення банку. Роль будь-якого банку постає у наданні можливостей професійного розвитку працівникам, що позначається на їх мотиваційному рівні. Адже, розвиток та мотивації є взаємопов'язаними складовими в управлінні персоналом, оскільки забезпечення можливостей розвитку та орієнтація на кар'єрне зростання позитивно впливає на мотивацію персоналу.

Для підтримки конкурентоспроможності банки розробляють та застосовують нові технології у системі управління персоналом з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів, загального стану ринку. Саме персонал-технології дають змогу мінімізувати витрати на управління персоналом банку, що сприяє підвищенню ефективності його використання [31, с.147].

Залежно від рівня роботи працівника вплив від навчання персоналу різний. Для працівників відділення банку важливе поширення знань з банківських послуг або проведення навчальних заходів по роботі з клієнтами банку, у такому випадку навчання буде спрямоване на розвиток компетенцій та збільшення клієнтоорієнтованості.

Декілька років тому Головний офіс банку розробив програму Онлайн-Навчання на платформі Іknow, ця програма дозволяє зберігати конкурентну перевагу та залучати нових талановитих працівників. Програму навчання можна застосувати у Біляївському відділенні, вона буде корисною як для фахівців з досвідом роботи більше 5 років так й для молодих спеціалістів. Ця програма є онлайн-курсом, яка орієнтована на набуття базових знань у різних діяльностях банку.

Перевагою цього онлайн-навчання є можливість навчатися в будь-якому місці, що стає дуже зручним, авторизацію до курсу здійснюють через додаток «Приват24». Також, цей курс зберігає результати навчання, що дозволяє оцінити та порівняти набутті знання через проходження спеціальних тестувань по модулям курсу.

Курс «Онлайн-Навчання» складається з теоретичної та практичної частини, у теоретичній частині міститься 10 модулів, складова курсу наведена на рис.3.3.

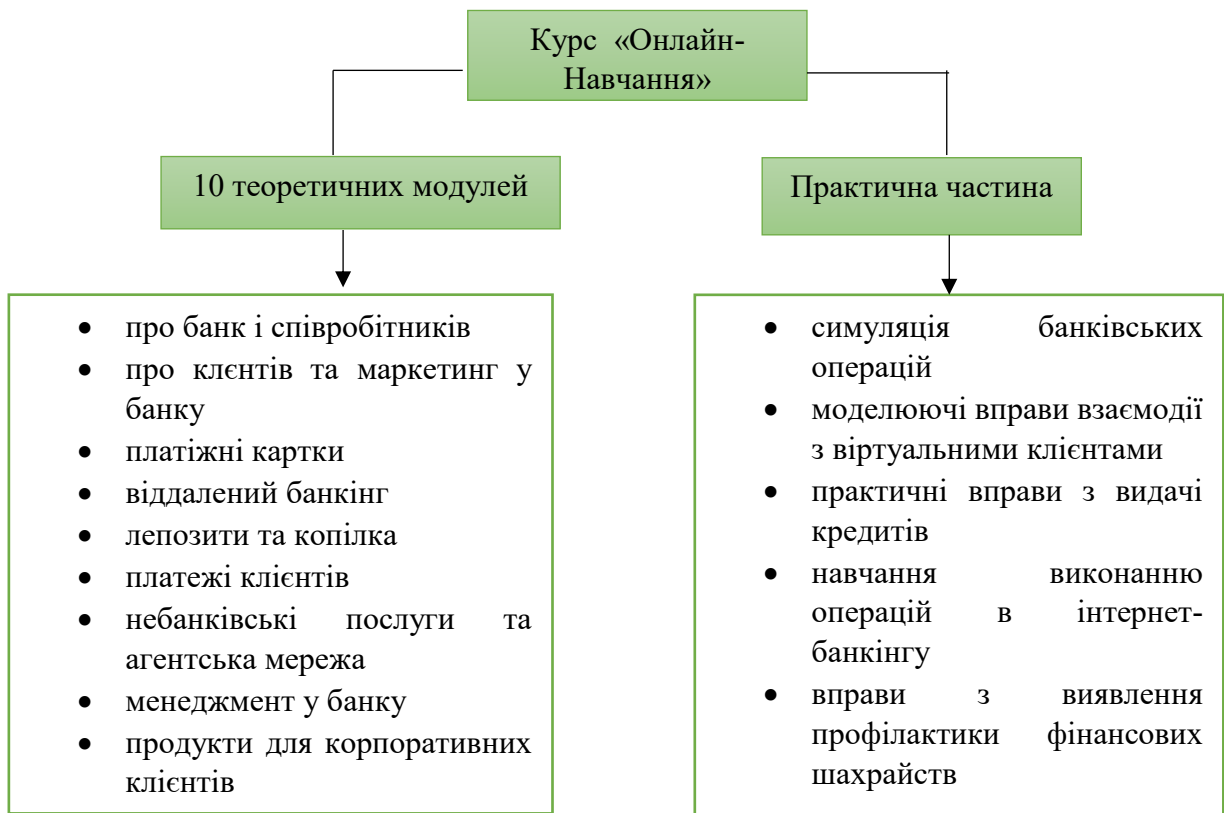


Рис.3.3. Курс «Онлайн-Навчання»

Джерело: складено автором

Відтак, потрібна програма в навчанні, яка допоможе працівникам покращити моральний стан задоволеності від праці, оскільки працівники перебувають у безпосередньому контакті з клієнтами. Працівник, який підвищить свій рівень знань отримують вагомі компетентності для вирішення поставлених завдань, а клієнт банку буде задоволений рівнем сервісу, що у подальшому призведе до збільшення прибутку банку та інтелектуальних якостей персоналу. Будь-які дії, що підвищують професійну кваліфікацію та продуктивні здібності людини і тим самим продуктивність її праці, є інвестиції в людину, бо поточні витрати здійснюються з розрахунком, що їх буде багаторазово компенсовано значнішим потоком доходів у майбутньому [32, с.144].

У свою чергу, слід відзначити, що ефективність впровадження таких технологій на пряму залежить від позиціонування менеджера з персоналу на підприємстві. Як наслідок, статус менеджерів з персоналу зазнає трансформацій шляхом переходу з статусу «керівників» («управителів»), які планують, організовують і контролюють, у статус «лідерів», які неперервно розвиваються з працівниками і ведуть їх до професійного успіху, демонструючи це на власному прикладі та проактивною позицією у прийнятті рішень [33, с.290]

Згідно з традиційним підходом навчання персоналу є одним із завдань відділу з управління людськими ресурсами, отже керівництво ним здійснюється менеджером з управління людськими ресурсами. Однак можливо, що напрям навчання персоналу може виконувати менеджер з управління знаннями або розвитку персоналу тощо [34, с.55].

Для проведення аналізу ефективності впровадження посади наставника з навчання персоналу у Біляївському відділенні банку АТ КБ «Приватбанк» можна використовувати наступні критерії оцінки, які наведені у табл. 3.1

Таблиця 3.1

Критерії оцінки ефективності посади наставника з навчання та вплив на працівників

Критерій оцінки	Характеристика оцінки
Підвищення рівня знань та навичок працівників в банківській сфері	Оцінка кількості пройдених курсів, отриманих сертифікатів та інших документів, що підтверджують отримання нових знань та навичок
Збільшення кількості успішних та швидких виконань банківських операцій	Порівняння часу виконання банківських операцій до та після впровадження спеціаліста з навчання: оцінка кількості виконаних операцій на одного працівника; зменшення помилок під час виконання операцій
Підвищення мотивації до навчання серед працівників	Вимірювання кількості пройдених курсів працівниками; ступінь участі у навчанні; позитивні відгуки про якість та користь від навчання
Якість засвоєння матеріалу	Проведення тестування після завершення навчання, проходження курсів, тренінгів; застосування практичних завдань або ігрових вправ, що дозволить застосувати знання у робочому процесі

Джерело: складено автором

Коли наставник буде розробляти структуру навчальних курсів, їх потрібно враховувати відповідно до навичок працівників, поділяючи на групи для студентів-новачків, курси для рядового співробітника і для досвідчених спеціалістів.

Електронний курс «Онлайн-Навчання» має ряд переваг та можливість застосування широкого спектру засобів засвоєння інформації, особливо позитивною рисою являється можливість оцінити результати навчання через місяць, три місяці або півроку на основі проходження вбудованого тестування оцінки знань після проходження курсу. З другого боку на онлайн-платформі існує можливість урізноманітнити навчальний процес, використовуючи різні мультимедійних документів, аудіо, відеофайлів, рисунків, фотографій, документів, електронних книг та журналів тощо.

Впровадження системи «Онлайн-Навчання» в Біляївському відділенні дозволить:

- економити кошти на поїздках до місця навчання, оскільки навчання буде відбуватися в онлайн форматі, через комп'ютер або телефон, що є зручним способом для працівників;
- знизяться витрати на інші засоби, наприклад транспорт, велику групу викладачів, у такому випадку банківське відділення буде сплачувати тільки за отримані знання співробітників;
- можливість навчати необмежену кількість працівників у банку, без витрат на створення окремої групи;
- онлайн-тестування після навчання, де керівник та менеджери з персоналу, зможуть спостерігати за результатами персоналу та проводити їх оцінку;
- доступність навчання без відриву від роботи у вільний час;
- створення креативних та оригінальних курсів, спілкування з працівниками, щодо запровадження нових курсів, які будуть цікавими усім та співпадати з їх інтересами.

Таким чином, онлайн-навчання допоможе знизити витрати на навчання, оскільки вона обходиться дешевше ніж традиційні навчальні заходи. Для бажаючих можна поєднувати Онлайн-Навчання з технологією наставництва, тобто використовувати змішанну форму навчання.

Слід підкреслити те, що запровадження Онлайн-Навчання потребує перегляду корпоративних цінностей банку через те, що це може вплинути на сприйняття працівниками нового виду навчання та робочого процесу у відділенні. Відтак, нова система характеризується особливостями, які частково вимагають змін у культурі відділення, адже інновації стосуються не тільки підходу до розвитку персоналу, але побудування стратегії, які позитивно позначаться на мотивації.

3.2.Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Продуктивність праці є показником який вимірює ефективність використання ресурсів праці у банківській установі, тому потрібно розуміти, які фактори мають вплив на продуктивність персоналу. З узагальнення даних отриманих при проведенні дослідження системи мотивації у Біляївському відділенні можна зробити висновок, що система є позитивною, проте має декілька недоліків, які знижують мотивацію. З онлайн-опитування ми дізналися, що більшість працівників вважають, що для ефективною роботи у майбутньому потрібно пройти навчання, курси або тренінги.

Посада наставника не вимагає додаткових витрат на розробку стратегії навчання, оскільки наставник використовує безкоштовну платформу для здійснення навчання персоналу на прикладі «Iknow», наставник тільки використовує різні систематичні та комплексні підходи у процесі навчання банківського персоналу, а також під час оцінки результативності своєї роботи.

Крім цього, наставник запроваджує тренінги, курси та розробляє поетапно план навчальних заходів.

Ми розробили пропозиції впровадження посади наставника з навчання персоналу у відділенні банку терміном на один рік. Припустимо, що від нашої пропозиції відбудеться збільшення продуктивності праці персоналу на 10% та збільшення обсягів наданих банківських послуг (дохід від послуг) на 7%. Наведемо розрахунок економічного ефекту щодо нашої пропозиції у табл.3.2.

Таблиця 3.2.

Розрахунок економічного ефекту щодо впровадження наставника з навчання персоналу у відділення м. Біляївка АТ КБ»Приватбанк»

№	Показники	Значення показників	Загальний показник з урахуванням пропозиції
Дохід			
1	Підвищення продуктивності праці персоналу, тис. грн./особу $663,1 \cdot 0,1 = 66,31$	10%	$663,1 + 66,31 = 729,4$
2	Збільшення обсягів наданих послуг (дохід від послуг) $27188,3 \cdot 0,07 = 1903,2$	7%	$27188,3 + 1903,2 = 29091,5$
3	Середньоблікова чисельність персоналу, осіб.	41	
4	Продуктивність праці розраховано до обсягу наданих послуг	$29091,5 / 41 =$	709,5
Витрати			
5	Залучення наставника з навчання персоналу, грн. /рік.	$15450 \text{ грн. міс.} \cdot 12 \text{ міс.} =$	185 400
Річний економічний ефект			
6	Дохід – Витрати, тис. грн.	$709,5 - 185,4 =$	524,1
Термін окупності			
7	Витрати / Річний економічний ефект (п.5/п.6)	$185,4 / 524,1 \cdot 12 =$	4,2 міс.

Джерело: розраховано автором

За нашими розрахунками видно, що відділення банку АТ КБ «Приватбанк» має можливість собі дозволити запросити наставника з навчання персоналу для поліпшення мотивації персоналу та задля підтримки розвитку працівників.

Враховуючи затрати на реалізацію заходів щодо обраної стратегії навчання та розвитку персоналу у Біляївському відділенні АТ КБ «Приватбанк» для окупності запропоновано заходу введення посади наставника з навчання персоналу потрібно провести навчання новим професійним навичкам 41 працівнику банку. Через 4,2 місяці персонал, який пройде навчання повністю покриє витрати.

Для обґрунтування впровадження наведених нами пропозицій наведено можливий економічний та соціальний ефект для Біляївського відділення АТ КБ «Приватбанк» у табл.3.3.

Таблиця 3.3.

**Обґрунтування економічного та соціального ефекту від
впровадження посади наставника з навчання персоналу у Біляївське
відділення АТ КБ «Приватбанк»**

<i>Досягнення економічного ефекту</i>	
✓	Зростання продуктивності праці: після проходження програми навчання, яку розробить наставник з навчання, працівники почнуть краще розуміти свою роботу, отримають нові знання та професійні компетенції, яких раніше не вистачало, крім цього персонал зможе практично відтворити отримані знання під час роботи
✓	Збільшення обсягів наданих послуг клієнтам: наставник навчить працівників маркетинговим заходам, модулі складаються з різних тем, які допоможуть рекламувати банківські продукти клієнтам та допоможуть стати обізнаними в нових продуктах
✓	Зниження плинності кадрів: наставник має змогу проводити аналіз потреб відділення банку та працівників до та після навчання та здійснювати моніторинг під час процесу навчання. Висока якість навчання та задоволеність від роботи у майбутньому, сприятиме зниженню плинності кадрів
<i>Досягнення соціального ефекту</i>	
✓	Ефективна внутрішня комунікація: наставник з навчання може сприяти кращій комунікації між працівниками, сформувати спільну культуру та цінності серед працівників, що зміцнить командний дух працівників
✓	Збільшення рівня задоволеності працівників: можливість професійного розвитку можуть стати джерелом мотивації для працівників, підвищуючи їх зацікавленість у власному розвитку та успіху в кар'єрі
✓	Зменшення відчуття соціальної нерівності: введення наставника з навчання допоможе створити рівні умови доступу до навчання для всіх працівників, незалежно від їхнього статусу та посади

Джерело: складено автором

Звертаючи увагу на особливості мотивації персоналу у відділенні банку АТ КБ «Приватбанк», запропоновані заходи будуть ефективні у мотивації

шляхом зіставлення результатів проходження курсів та тренінгів. Водночас впровадження цифрових технолоній в систему навчання персоналу дозволить легко адаптувати процес навчання під потреби та можливості працівників, а банк покращить стратегію свого позиціонування у вигляді привабливого роботодавця, що покращить бренд АТ КБ «Приватбанк» в очах клієнтів та його конкурентів.

Завдяки своєму досвіду наставник допоможе відділенню організувати продуктивне навчання, враховуючи бажання та інтереси працівників. Адже, керівник відділення та спеціалісти середньої ланки, клієнт-менеджери, менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів, головний бухгалтер не можуть поєднувати свої посадові обов'язки з посадою наставника, оскільки недостатньо для цього навичок.

Можна зробити висновок, що ефективно продумана організація праці наставника сприятиме підвищенню мотивації для усіх банківських працівників. Адже, професійний погляд наставника на внутрішню ситуацію з мотивації, психологічний клімат та взаємозв'язки між колективом допоможе об'єктивно оцінити недоліки та сильні сторони системи мотивації у відділенні.

Враховуючи робоче середовище у відділенні, а також рівень знань працівників до проходження навчання, спеціаліст з навчання розробить необхідну стратегію навчання, яка забезпечить працівників комфортними умовами навчання, що в майбутньому принесе для відділення банку принесе очікувані результати щодо задоволеністю мотивацією та трудовою діяльністю.

Висновок до 3 розділу

Будь-яка система мотивації в банківській установі потребує пошуку шляхів вдосконалення. Було виявлено основні напрями підвищення мотивації персоналу у Біляївському відділенні АТ КБ «Приватбанк». Так, відповідно до нематеріальної мотивації, яка у відділенні зараз ґрунтується на мотивації усього колективу були виявлені недоліки, що існуюча мотивація не в повній мірі задовольняє потреби працівників, оскільки індивідуальний підхід показує більшу результативність. Виходячи з цього, нами запропоновано розширити перелік заходів, що підвищить можливість задоволення працівників.

У даному розділі було оцінено ефективність запропонованих заходів щодо введення посади наставника з навчання персоналу, який у банку буде займатися залученням працівників до навчального процесу за різними видами навчання, впроваджуючи тренінги, онлайн-курси у дистанційному форматі. Оцінка ефективності щодо впровадження посади наставника з навчання персоналу полягає у збільшенні продуктивності до 729,4 тис. грн. на одну особу, збільшення обсягів наданих послуг (дохід) до 29091,5 тис. грн. Річний економічний ефект становить 524,1 тис. грн з терміном окупності заходу 4,2 місяці.

Сучасна система мотивації в банку зазвичай побудована на преміях, але як ми зазначили у 2 розділі, рівень премій пропорційно залежить від виконання показників KPI, що є досить проблематичним, оскільки висока планка для її досягнення. Таким чином, краще використовувати оцінки за командні продажі, персональні та командні компетенції. Це може бути ефективним доповненням до проведення навчання персоналу в результаті за свої успіхи та професійні досягнення працівники банку будуть отримувати винагороду за компетенціями. Слід підкреслити те, що ефективність мотивації у банківському відділенні АТ КБ «Приватбанк» у м.Біляївка залежить від комплексного поєднання різних підходів до мотивації персоналу та професійного розвитку банківських працівників, які наразі як ніколи потребують підвищення кваліфікації та проходження курсів.

ВИСНОВКИ

Мотивація в управлінні персоналом розуміється як процес активізації мотивів і створення стимулів, які спонукають до ефективності праці. Будь-яке управління персоналом не можна здійснити без зацікавленості працівників, тому мотивація є основним механізмом успішної діяльності підприємства. Механізм мотивації заснований на різноманітних методах, а їх класифікація залежить від орієнтації на ті чи інші потреби й в залежності від них методи бувають організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні. У часи постійних трансформаційних змін система мотивації як ніколи потребує використання різних методів мотивації персоналу, які, в свою чергу будуть збільшувати комунікацію між персоналом, морально підтримувати працівників, забезпечать високим рівнем безпеки, що збережить благополуччя працівників та покращить ефективну діяльність банківської установи.

У даній роботі були проаналізовані фінансово-економічні показники усього АТ КБ «Приватбанк». За період 2021-2023 рр. банк збільшив активи на 150,82%, що свідчить про стійке конкурентне положення банку серед інших банків в Україні. За рівнем чистого прибутку банк показує позитивну тенденцію, так, чистий процентний дохід збільшився на 47,2%, але найбільший показник становить прибуток до оподаткування, який за 2021-2023 рр. збільшився майже у 3 рази, проте зросла відсоткова ставка оподаткування до 25%, виходячи з цього банк віддає 50% доходів в державний бюджет. Пасиви банку, а саме власний капітал збільшився на 16482 млрд. грн. або на 24,7%, у тому числі та зобов'язання збільшилися на 187464 млрд. грн., темп приросту становить 56%.

При узагальненні результатів фінансово-економічного аналізу нами було виявлено, що рентабельність активів у 2023 дорівнює 6,24%, що менше, ніж у 2021 році 2,54%, але з 2022 року динаміка активів почала поступово покращуватися. Рентабельність капіталу з 52,87% у 2021 році знизилася до 45,43% у 2023 році, тому, що банк неефективно використовує наявні

капітальні ресурси. Причиною цього є нестабільна економічна ситуація та підвищення фінансових ризиків стосовно кредитування та збільшення кількості неплатоспроможних боржників перед банком.

На прикладі Біляївського відділення АТ КБ «Приватбанк, яке знаходиться за адресою вул. Костіна 11, м. Біляївка, Одеська область, досліджено досить ефективну роботу в умовах війни, так як відділення банку активно застосовує різні методи мотивації персоналу, які підтримують на стабільному рівні їх мотивацію та конкурентоспроможність банківського відділення. Передусім, керівник банку мотивує своїх співробітників дружньою атмосферою у колективі, отриманням гідної заробітної плати.

З метою аналізу ефективності мотивації праці в Біляївському відділенні АТ КБ «Приватбанк» було проведене анкетування працівників банку. Оцінка ефективності мотивації показала, що для працівників важливо проведення навчання на роботі, оскільки на їх думку це покращить ефективність їх роботи, тому, доцільно розробити комплекс заходів з нематеріальної мотивації. Нами було запропоновано введення посади наставника з навчання персоналу та запровадження програми курсів на вже розробленій онлайн-платформі «Iknow», таким чином, нашу думку ефективним є поєднання дистанційної форми навчання та очної форми. Працівник у зручний для нього час зможе переглянути курси, а потім відпрацювати теоретичний матеріал на роботі. При цьому, нагляд за здійсненням практичної частини буде здійснювати наставник за допомогою оцінки знань, моніторингу та тестуванні. Крім цього, слід застосувати винагороду за професійними компетенціями, це буде стимулювати працівників до проходження навчання та успішного його завершення.

На жаль, існують недоліки в функціонуванні системи мотивації Біляївського відділення АТ КБ «Приватбанк», незважаючи на зростання заробітної плати та збільшення фонду оплати праці, досить низькою залишається заробітна плата, недостатня зацікавленість у навчанні персоналу,

особливо молодих спеціалістів без досвіду роботи, усі ці складові можуть безпосередньо вплинути на репутацію банку серед його клієнтів.

З проведеного нами SWOT-аналізу, ми визначили сильні та слабкі сторони мотивациі персоналу відділення банку. Відтак, у банку справедлива система винагород, значний досвід роботи працівників, досить конкурентна заробітна плата. Слабкою стороною є моральна мотивація, оскільки винагороди, зазвичай в банківській сфері ґрунтуються на матеріальних заохочення працівників у вигляді премій, надбавок та доплат. Через нестабільну політичну ситуацію знизився потік клієнтів, що свідчить про низький рівень навантаженості банківських працівників таких працівників, а саме: клієнт-менеджерів, касирів-операціоністів тощо.

Структура персоналу відділення є лінійно-функціональною, як у більшості вітчизняних банків. Динаміка персоналу за останні три роки свідчить про те, що відбулося зменшення кількості працівників. Також, в відділенні зросла плинність кадрів, у 2023 році вона становить 7,3%, це не є високою плинністю, проте слід спостерігати за цим показником, щоб з часом вони не збільшилися, тому що це позначеться на прибутковій діяльності банку. Було виявлено, що матеріальна мотивація найчастіше застосовується у відділенні, ніж нематеріальна (моральна) мотивація. У порівнянні з зарубіжними країнами в Україні мінімальна погодинна оплата праці перебуває на дуже низькому рівні, що впливає на мотивацію.

У третьому розділі було розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення ефективності мотивації персоналу АТ КБ «Приватбанк. Було запропоновано введення наставника з навчання персоналу на один рік у відділення банку. Річний економічний ефект від запропонованого заходу становить 524,1 тис. грн з терміном окупності 4,2 місяці. Після впровадження розроблених заходів очікується підвищення обсягів наданих банківських послуг на 7% та зростання продуктивності праці на 10%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1.Балановська Т.І., Михайленко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої спеціальної освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371 С.

2.Кісіль З.Р., Швець Д.В. Мотивація діяльності людини: Навчальний посібник у схемах, таблицях та коментарях / З.Р. Кісіль, Д.В. Швець. – Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. – 154 С. URL: <https://dspace.oduvs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fbe3f4b7-dc64-4c92-b17f-b89b1f0ca7f6/content> (дата звернення 26.03.2024)

3.Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка, №2, (02), 2023. С.45-48. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8> (дата звернення 26.03.2024)

4.Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. International Science Journal of Management, Economics&Finance, 2023. С.1-9. URL: <http://surl.li/traar> (дата звернення 26.03.2024)

5.Сочинська-Сибірцева І.М., Сторожук О.В., Доренська А.О. Новітні технології управління персоналом: навч. посібник. / І.М.Сочинська-Сибірцева, О.В. Сторожук, А.О. Доренська. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023. – 278 С. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/c47fae69-ce21-4c73-aa99-a66ab31f7ab3/content> (дата звернення 26.03.2024)

6.Сорока О.В., Унгурян А.С., Арутюнян А.С. Підвищення якості управління персоналом в сучасних умовах. Економіка та суспільство. Випуск №3, 2021. С.1-6. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-11> (дата звернення 26.03.2024)

7.Заставнюк Л.І. , Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Класичний приватний університет. Приазовський економічний вісник. Випуск №3(14), 2019. URL:

http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf (дата звернення 26.03.2024)

8.Сазонова Т.О., Богданова В.С., Проскура О.С. Роль самомотивації у професійній діяльності менеджера. *Серія: Економіка та підприємництво*, №1 (124), 2022. URL: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-15> (дата звернення 26.03.2024)

9.Актуальні виклики інноваційного розвитку економіки людських ресурсів у глобальному вимірі: матеріали доповідей І Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Одеса, 26-27 жовтня 2023 року) / За заг.ред. А.І.Ковальов, О.С. Літвінов, І.В. Познанська, О.М. Петровська та ін. – Одеса: ОНЕУ, 2023. – 220 С.

10.Лесовська С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник «Менеджмент»*, 2022. С. 74-80. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.074 (дата звернення 27.03.2024)

11.Збрицька Т.П. Запідченко В. Бонусні програми, як чинник мотивації: особливості застосування в сучасних умовах // Актуальні виклики інноваційного розвитку економіки людських ресурсів у глобальному вимірі: матеріали доповідей І Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.(Одеса, 26-27 жовтня 2023р.) /За заг. ред. А.І.Ковальов, О.С.Літвінов, І.В. Познанська, О.М.Петровська та ін. – Одеса: ОНЕУ,2023. – С. 72-74. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16993> (дата звернення 27.03.2024)

12. Кичко І.І., Нікітченко А.О. Удосконалення системи стимулювання персоналу банків колективної форми власності. *Економічний простір*, Випуск №170, 2021, с. 75-82. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/170-13> (дата звернення 27.03.2024)

13.Офіційний сайт АТ КБ»Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua/about> (дата звернення 07.04.2024)

- 14.Приватбанк. ІТ Рейтинг України. URL: <https://it-rating.ua/bank-privatbank> (дата звернення 07.04.2024)
15. Як працює «Приватбанк» в умовах війни – мапа відкритих відделень та пільги для клієнтів. URL: <https://ain.ua/2022/03/10/yak-praczyuye-pryvatbank-v-umovah-vijny/amp/> (дата звернення 07.04.2024)
16. Редько В.Є., Семичасна О.С. Удосконалення системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк». Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка», 2020 р. с.1-7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.68> (дата звернення 07.04.2024)
- 17.Річний звіт за 2021 рік. URL: <http://surl.li/travl> (дата звернення 07.04.2024)
- 18.Річний звіт за 2022 рік. URL: https://static.privatbank.ua/files/dod1_01052023_2022.pdf (дата звернення 07.04.2024)
19. Проміжний річний звіт за 2023 рік. URL: https://static.privatbank.ua/files/okrema-zvitnist_31_10_23.pdf (дата звернення 07.04.2024)
- 20.Фінансова звітність АТ КБ «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost> (дата звернення 07.04.2024)
- 21.Процик І.С., Кара Н.І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її подолання. Молодий вчений. 2020. №3. С. 246-252. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-52> (дата звернення 07.04.2024)
22. Оксенюк К.І. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. Випуск №45,2022. С.1 – 5 . URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59> (дата звернення 07.04.2024)
- 23.Літинська В. Теоретико-методологічні основи мотивації праці персоналу в сучасних умовах. Науковий журнал: Економічні горизонти. Випуск №3(25), 2023. С.4-5. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(25\).2023.286565](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(25).2023.286565) (дата звернення 07.04.2024)

24.Абрамова І.О. Теоретико-методологічні засади мотивації персоналу банку. Серія «Економіка». №12 (14), 2022. С.108-117. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-12\(14\)-108-117](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-12(14)-108-117) (дата звернення 07.04.2024)

25.Дзямулич М. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. Економічний форум №1, 2023. С.1-7. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-1> (дата звернення 07.04.2024)

26. Борова А.А. Основні проблеми управління персоналом в банках України / А.А. Борова, Н.В. Ізюмцева // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2022. - №6 (64). – С. 65-71. URL: <http://surl.li/traxu> (дата звернення 25.04.2024)

27. Федорищина Л., Герасимчук Л. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. Науковий журнал. Modeling the development of the economic systems, №2, 2023, Хмельницький. С. 1829– 196. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-25> (дата звернення 25.04.2024)

28.Воробей О.Ю. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності. 2021. С.1-5. URL: <http://surl.li/trayq> (дата звернення 25.04.2024)

29.Сергєєва О.С. Оцінка ефективності інвестування в банківський персонал в сучасних умовах. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць №3-4 (276-277), 2020. С.82-89. URL: <http://surl.li/trazi> (дата звернення 25.04.2024)

30.Атаєва О., Трубіна Г. Навчання та підвищення кваліфікації фахівця банківської установи з метою фінансової стійкості підприємства. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 2., No. 2, 2023 pp. 56-62. URL:<http://surl.li/trazt> (дата звернення 25.04.2024)

31. Ковальчук В.Г., Гриженко А.С. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом банку. Інфраструктура ринку. Випуск 29,2019. С.144-150. URL: <http://surl.li/trbal> (дата звернення 25.04.2024)

32.Новицький М.В. Інвестування в людину та його ефективність / М.В. Новицький // Актуальні виклики інноваційного розвитку економіки людських ресурсів у глобальному вимір: матеріали доповідей І Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Одеса, 26-27 жовтня 2023 р.): присвячується 55-річчю кафедри Управління персоналом та економіки праці / уклад. О.М. Петровська; за заг.ред.: А.І. Ковальова, О.С. Літвинова, І.В. Познанської. – Одеса: ОНЕУ, 2023. – С. 144-145.

33.Плавчан П., Брич В., Борисяк О. Особливості навчання персоналу і розвитку лідерства у системі інноваційного менеджменту підприємств. *Економічний аналіз*.2022. Том 32. №2. С.286-293. URL:<https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/2314/65656571>, [16](#) (дата звернення 25.04.2024)

34.Хілуха О.А. Корпоративне навчання в процесі розвитку персоналу.Науковий погляд:економіка та управління, №4 (74), 2021. С.54-59. URL: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-74-8> (дата звернення 26.04.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

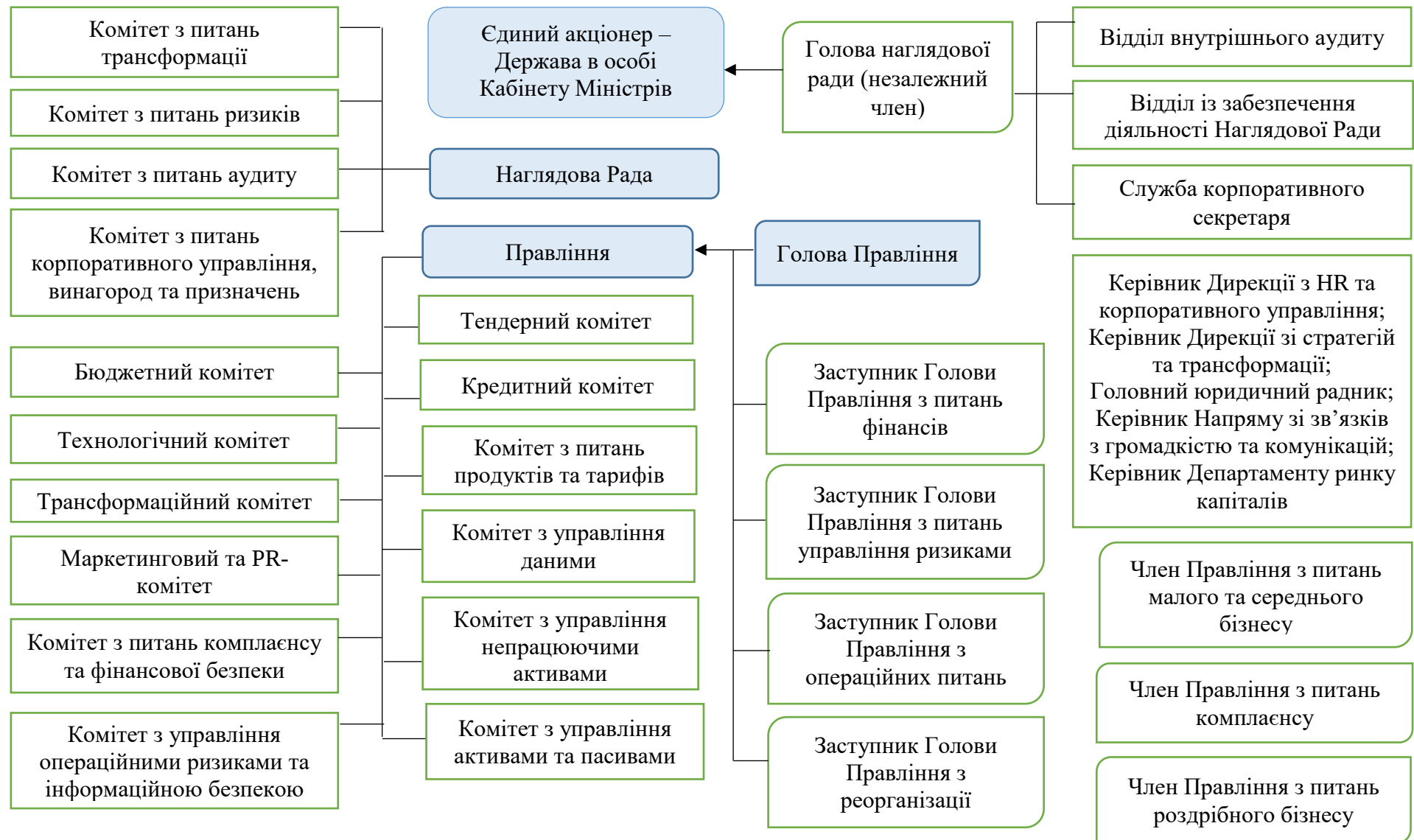


Рис. А.1. Організаційна структура АТ КБ «Приватбанк»

АНКЕТА**«Оцінка мотиваційного процесу в АТ КБ «Приватбанк»**

Шановні працівники! Для вивчення зв'язку мотивації із результатами трудової діяльності працівника АТ «Приватбанк». Будьте ласкаві, заповніть дану анкету та дайте відповіді на питання, пропоновані в цій анкеті. Ваші відповіді обов'язково будуть враховані при поліпшенні існуючої системи мотивації

П.І.Б. _____

Посада _____

1. Скільки років Ви працюєте в системі АТ «Приватбанк» ?

1. Менше 1 року
2. 1-3 роки
3. 4-5 років
4. 5 і більше років

2. Ваш вік?

1. 18-30 років
2. 31-40 років
3. 41-50 років
4. 51-59 років
5. старше 60 років

3. Ваша стать?

1. Жіноча
2. Чоловіча

4. Ваш інтерес до роботи ?

1. Зростає
2. Не змінюється
3. Зменшується
4. Важко відповісти

5. Які матеріальні заохочення у Вас були в минулому році?

1. Премія
2. Компенсація
3. Підвищення надбавки
4. Матеріальна допомога
5. Інші (напишіть, які)

6. Які нематеріальні заохочення у вас були в минулому році?

1. Подяка
2. Почесна грамота
3. Відзнака
4. Фото на дошці пошани
5. Інші (напишіть, які)

7. Як Ви оцінюєте психологічний клімат у Вашому колективі?

8. Дуже хороший
9. Нормальний
10. Задовільний
11. Незадовільний
12. Важко відповісти

8. Чи часто Ви відчуваєте на себе негативні психічні стани, пов'язані з Вашою роботою?

1. Досить часто
2. Іноді
3. Ні
4. Практично ніколи
5. Важко відповісти

9. Чи замислювалися Ви над тим, як зробити Вашу роботу більш ефективною?

1. Так
2. Іноді
3. Ні

10. Чи отримуєте Ви премії, надбавки до середньомісячної заробітної плати?

1. Так
2. Іноді
3. Ні

11. Як Ви вважаєте, чи є зрозумілими для Вас можливості вашого професійного зростання?

1. Так
2. Частково є зрозумілими
3. Ні

12. Що, в першу чергу, може підвищити ефективність Вашої роботи?

1. Поліпшення матеріальних умов
2. Поліпшення умов праці
3. Поліпшення організації праці
4. Проходження навчання
5. Інше (напишіть)

13. Якою мірою Ви задоволені системою морального заохочення?

1. Цілком задоволений
2. Скоріше задоволений
3. Важко відповісти, задоволений чи ні
4. Скоріше не задоволений
5. Зовсім не задоволений

14. Якою мірою Ви задоволені системою матеріального заохочення?

1. Цілком задоволений
2. Скоріше задоволений
3. Важко відповісти, задоволений чи ні
4. Скоріше не задоволений
4. Зовсім незадоволений

Дякуємо за відповіді!

Додаток В

АНКЕТА

задоволеності та залученості працівників системою мотивації у АТ КБ

«Приватбанк»

Шановні працівники! Анкетування проводиться з метою оцінки задоволеності системою мотивації та рівня залученості працівників банку.

Будь ласка, дайте відповіді на запитання. Ваші відповіді допоможуть виявити проблемні фактори, які впливають на мотивацію

Оцініть за 10-бальною шкалою наведені нижче фактори, наявні в нашому бланку: від 0 (повністю не відповідають) до 10 (повністю відповідають)

Розуміння цінностей банку	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Можливість прояву креативних та творчих здібностей	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Задоволеність заробітною платою	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Готовність рекомендувати банк	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Участь у прийнятті управлінських рішень	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ваш рівень навантаженості протягом робочого дня	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Готовність рекомендувати банк клієнтам	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Своєчасність винагород	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Лояльність від керівника	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Відповідність премій до результатів праці	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Можливість кар'єрного зростання	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Співробітники впевнені у справедливості винагород	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Система винагород відома кожному співробітнику	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Критика керівництва має позитивний вплив, ніж негативний	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Щиро дякуємо за співпрацю!