МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра мовної та психолого-педагогічної підготовки

Допущено до захисту

Завідувач кафедри
д. психол. н., професор
Асєєва Юлія Олександрівна
_____
(підпис)

«____»_____2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

Зі спеціальності_____053 Психологія_____
(шифр та найменування спеціальності)

За освітньою програмою__«Практична психологія»_____
(назва освітньої програми)

На тему: **«ДИНАМІКА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЕКОНОМІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Виконавець:
здобувачка 6 курсу групи 6зф12/1м
Центру заочної форми навчання
_____Коваленко Вікторія Володимирівна
/підпис/

Науковий керівник
доцент кафедри МППП
д. філ. за спец. 053 Психологія
_____Іванова Олена Сергіївна
/підпис/

/

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП……4

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЕКОНОМІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ …….……...9

1.1. Мотивація як психологічний феномен: сутність, структура, функції .9

1.2. Теорії мотивації у психології та менеджменті: огляд та аналіз……15

1.3. Специфіка мотивації персоналу в економічних організаціях: особливості банківської сфери…….…….34

Висновки до першого розділу…….48

РОЗДІЛ ІІ. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИ ЕМПІРІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ДИНАМІКИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»..……50

2.1. Обґрунтування вибору діагностичних методик ….……..50

2.2. Характеристика вибірки дослідження на прикладі АТ КБ «Приват Банк»……54

2.3. Аналіз мотиваційної політики АТ КБ «Приват Банк»……64

Висновки до другого розділу…….……..71

РОЗДІЛ ІІІ. ІНТЕРПРЕТАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ДИНАМІКИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ ..…..……..73

3.1. Аналіз кореляції професійної мотивації та професійного вигорання фахівців банку…….……73

3.2. Психодіагностичне оцінювання мотивації персоналу технічної підтримки гарячої лінії АТ КБ «Приватбанк» …….....65

3.3 Мотиваційний інструмент «Пакет+» в системі стимулювання праці персоналу АТ КБ «ПриватБанк» ……. …….……91

Висновки до третього розділу……...……..95

ВИСНОВКИ……..……98

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….…101

ДОДАТКИ……..……113

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі, що характеризується стрімкими змінами, глобалізацією та посиленням конкуренції, персонал стає одним з найважливіших стратегічних активів будь-якої організації. Ефективність функціонування, конкурентоспроможність та адаптивність компанії безпосередньо залежать від рівня залученості, продуктивності та, найголовніше, мотивації її працівників. Психологія мотивації, що вивчає рушійні сили людської поведінки, є фундаментальною для розуміння того, як індивідуальні та групові стимули впливають на досягнення організаційних цілей.

Економічні організації, зокрема банки, функціонують у вкрай динамічному та складному середовищі. Банківський сектор є високорегульованим, схильним до фінансових криз, швидкої діджиталізації та постійних інновацій. Це створює унікальні виклики для управління персоналом: працівники банків часто стикаються з високим рівнем стресу, жорсткими нормативними вимогами, необхідністю безперервного навчання та адаптації до нових технологій і продуктів. В таких умовах традиційні, статичні підходи до мотивації виявляються недостатніми. Необхідним стає розуміння динаміки мотивації – того, як мотиваційні процеси змінюються з часом під впливом внутрішніх (особистісних) та зовнішніх (організаційних, макроекономічних) факторів.

Ігнорування динамічних аспектів мотивації може призвести до зниження задоволеності працею, зростання плинності кадрів, зниження продуктивності та, як наслідок, до втрати конкурентних переваг організації. У банківській сфері це особливо небезпечно, оскільки помилки персоналу можуть мати значні фінансові та репутаційні наслідки. Розуміння того, як мотивація працівників еволюціонує на різних етапах їхньої кар'єри в банку, під час організаційних змін (реструктуризації, впровадження нових технологій) або в умовах економічних потрясінь, дозволяє розробляти більш гнучкі та ефективні мотиваційні програми.

Крім того, для України, яка перебуває в стані значних трансформацій, що посилюються наслідками повномасштабного вторгнення (нестабільність ринку праці, психологічний тиск на працівників, перерозподіл ресурсів), питання підтримки та розвитку мотивації персоналу набуває особливої гостроти. Банківський сектор України відіграє критичну роль у відновленні економіки, і його успіх значною мірою залежить від залученості та ефективності кожного працівника. Таким чином, дослідження динаміки мотивації персоналу в українських банках не тільки поглибить теоретичні знання в галузі психології праці, а й надасть практичні інструменти для управління людським капіталом у складних та мінливих умовах.

Об'єкт дослідження: мотивація персоналу економічної організації (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»).

Предмет дослідження: динаміка мотивації персоналу банківської установи.

Метою дослідження є: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити динаміку мотивації персоналу банку, а також розробити практичні рекомендації щодо її оптимізації. Відповідно до мети було визначено такі завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до вивчення мотивації та її динаміки в психологічній науці та менеджменті.
2. Визначити специфіку мотивації персоналу в економічних організаціях на прикладі банківської сфери, зокрема АТ КБ «ПриватБанк» .
3. Здійснити емпіричне дослідження динаміки мотивації персоналу обраної банківської організації.
4. Виявити фактори, що впливають на динаміку мотивації персоналу банку.
5. Розробити практичні рекомендації для оптимізації мотиваційних процесів у банку.

Методи дослідження. У процесі підготовки роботи застосовувались наступні методи наукового дослідження. Теоретичні: аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, систематизація наукових джерел. Емпіричні: психодіагностичні методики (анкетування, опитування, тестування), спостереження, бесіда. Математико-статистичні: кількісний та якісний аналіз даних, кореляційний аналіз, порівняльний аналіз, динамічний аналіз часових рядів.

Характеристика вибірки. Емпіричне дослідження проводилося на базі АТ КБ «ПриватБанк». Основну вибірку склали 50 співробітників технічної підтримки гарячої лінії (менеджери по роботі з клієнтами), які безпосередньо працюють у сфері «людина-людина».

Крім того, для стратегічного аналізу ефективності мотиваційних інструментів (опитування щодо програми «Пакет+») було залучено розширену вибірку у кількості 3483 респондентів з числа менеджерів по роботі з населенням (67.2%) та менеджерів по роботі з корпоративним бізнесом (32.8%).

Загальний фокус дослідження зосереджений на персоналі, для якого характерна висока емоційна напруга та схильність до синдрому професійного вигорання через специфіку щоденного спілкування з клієнтами.

Аналіз досліджень та публікацій. Можна виокремити класичні наукові праці присвячені психологічним аспектам мотивації як А.Г. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, В. Врума, Дж. С. Адамса.

Питанням психології праці та організаційної психології присвячені наукові праці Е.Г. Шейна, Д. МакГрегора, А. Бандури, Р. Дж. Хакмана, Е. Л. Десі, Ф. Лутанса, С.П. Роббінса.

Серед сучасних українських та зарубіжних дослідників в галузі управління персоналом та організаційної психології слід виокремити наукові праці О.В. Баєвої, Т.В. Кузьміної, Н.М. Коваль, І.В. Герасименко, М. Армстронга, Г. Деслера та багатьох інших.

Наукова спільнота приділяє значну увагу питанням мотивації загалом, проте дослідження її динамічного аспекту та факторів, що впливають на цю динаміку саме в умовах економічних організацій, залишаються недостатньо розробленими. Існуючі наукові праці часто фокусуються на статичних зрізах мотивації або на загальних теоріях без глибокого аналізу її змін у часі в конкретних організаційних контекстах. Ця прогалина вказує на актуальність та своєчасність обраної теми магістерської роботи.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні та емпіричній верифікації факторів, що впливають на динаміку мотивації персоналу банку в сучасних умовах. Розробка комплексного підходу до вивчення динамічних аспектів мотивації.

Теоретичне значення дослідження полягає у поглибленні наукових уявлень про сутність, структуру та динаміку мотивації персоналу в організаціях, а також її специфіку в банківській сфері.

Практична значущість дослідження полягає у розроблені рекомендацій, які можуть бути використані HR-фахівцями та керівництвом банків для підвищення ефективності систем мотивації, формування сприятливого психологічного клімату та управління змінами.

Апробація результатів:

1. Коваленко В. В. Інноваційні технології мотивації персоналу фінансових установ. Сучасні тренди розвитку менеджменту, фінансів і туризму в умовах новітніх-глобальних викликів : І Міжнародна науково-практична конференція: тези доповідей, (Дніпро, 17 квітня 2024). Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2024. С. 130-133.

2. Коваленко В.В. Динаміка мотивації персоналу економічної організації. Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти. VII міжнародна науково-практична конференція: тези доповідей. (Одеса, 2-3 жовтня 2025). Одеса: Одеський національний економічний університет, 2025. С.

3. Коваленко В.В. Цифрове лідерство в системі стратегічного управління закладами вищої освіти. Забезпечення якості вищої освіти : проблеми та перспективи розвитку : збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-методичної конференції (м. Одеса, 6-7 березня 2025 р.). Одеса : ОНЕУ, 2025. С. 346-348.

4. Коваленко В.В. Динаміка мотивації персоналу в економічних організаціях: особливості банківської сфери. Актуальні напрями розвитку менеджменту: проблеми та рішення: колективна монографія…..

Структура роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 131 сторінка, обсяг основного матеріалу 100 сторінок. Робота містить 22 таблиці та 27 рисунків. Список використаних джерел 115.

РОЗДІЛ І
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЕКОНОМІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Мотивація як психологічний феномен: сутність, структура, функції

Сучасна техногенна цивілізація створила три головні загрози, які ставлять під сумнів саме існування людства. До цих глобальних проблем належать: постійна загроза виживання через вдосконалення зброї масового знищення, посилення екологічної кризи в усьому світі, а також проблема збереження людської індивідуальності, тобто людини як біосоціальної одиниці, в умовах повсюдного відчуження [1, с. 9].

Мотивація є важливим психологічним феноменом, в основі якого лежить мотиваційний принцип. Його сутність полягає у фокусуванні на мотиваційній стороні вчинку, аналізі боротьби мотивів, процесі прийняття рішень та формуванні самого мотиву [1, с. 22]. Ключовою особливістю є розрізнення усвідомленої та неусвідомленої мотивації, що визначає, наскільки ситуація залежить від людини. Відповідно, вибір між дією та бездіяльністю стає особистим рішенням, що призводить до внутрішньої боротьби мотивів і процесу самовизначення.

Психологія особистості нерозривно пов’язана з мотивами, тоді як мотиви та мотивація не можуть існувати поза діяльністю суб’єкта. Згідно з Т. Левченко, мотивація – це «психодинамічна система особистості», а мотив – «окрема мотиваційна змінна», що виконує спонукальну та спрямовуючу функції. Ця система охоплює спонуки, потреби, стимули, інтереси, цінності та очікування [2, с. 10]. Авторка також виділяє інші елементи особистісної системи: автоматизми, рефлекси, звички, неусвідомлені вчинки, імпульси, культурні цінності, соціальне середовище, мотиви та потреби [2, с. 11].

У психології мотивація – одне з основних понять, що пояснює рушійні сили людської поведінки та діяльності. Це багатогранний феномен, який охоплює сукупність психологічних процесів, що спонукають людину до певних дій, надають їм спрямованість, інтенсивність та наполегливість. Мотивація відповідає на запитання «чому» людина чинить саме так, а не інакше. Вона визначає причини, цілі, енергію та напрямок поведінки, будучи внутрішнім спонуканням, що виникає на основі потреб, інтересів, цінностей та ідеалів особистості.

Дослідження мотивації еволюціонувало протягом століть, що призвело до появи кількох основних підходів. Першим з них є психоаналітичний підхід, засновником якого є Зигмунд Фрейд. Згідно з ним, мотивація виникає в результаті дії несвідомих інстинктивних потягів: Ероса (інстинкту життя) і Танатоса (інстинкту смерті), які конфліктують із соціальними нормами. Мотивація поведінки часто прихована і може бути розкрита через аналіз сновидінь, обмовок або неврозів. Фрейд вважав, що в основі мотивації лежить прагнення задовольнити вроджені інстинкти, які проявляються через власне «Его» [3]. Основні положення цього підходу подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Захисні механізми «Его» (за З. Фрейдом)

Напрям	Характеристика
Витіснення	Цей механізм дозволяє «Его» витісняти зі свідомості в підсвідомість думки та почуття, які викликають страждання. Унаслідок цього людина може не усвідомлювати внутрішніх конфліктів або не пам'ятати травмуючих подій. Однак, витіснені імпульси не втрачають своєї активності в несвідомому, тому для запобігання їхньому проникненню потрібна постійна витрата психічної енергії.
Проєкція	Суть цього захисного механізму полягає в тому, що людина приписує власні неприйнятні думки, почуття чи поведінку іншим людям. У такий спосіб вона перекладає провину за власні недоліки на оточуючих. Наприклад, людина з нарцистичними рисами може стверджувати, що «більшість людей егоїстичні, їм немає діла до інших».

Продовження табл. 1.1

Напрям	Характеристика
Заміщення	При використанні цього механізму інстинктивний імпульс перенаправляється від більш загрозливого об'єкта до менш загрозливого. Поширений приклад дитина, яку покарали батьки, може штовхнути молодшого брата або зламати іграшку. Цей механізм також може бути спрямований проти самої себе, що спричиняє відчуття пригнічення
Раціоналізація	Для подолання фрустрації та тривоги людина спотворює реальність, створюючи псевдорозумні пояснення своїм вчинкам та бажанням. Це допомагає «Его» впоратися з дискомфортом, виправдовуючи свої дії неправдивою аргументацією. Наприклад, самотня людина може переконувати себе, що «добре, що у мене немає дітей».
Протидія (реактивне утворення).	«Его» захищається від заборонених імпульсів, демонструючи в поведінці та думках протилежні спонукання. Неприйнятний імпульс пригнічується, а на рівні свідомості з'являється абсолютно протилежний. Наприклад, чоловік, який висміює гомосексуалістів, може насправді захищатися від власних гомосексуальних бажань.
Регресія	Це механізм захисту від тривоги, що виражається в поверненні до дитячих моделей поведінки, що асоціюються з безпечним періодом життя. У дорослих регресія може проявлятися в нестриманості, образах, дитячому лементі або істериці.
Сублімація	Цей механізм є формою заміщення, за якої енергія інстинктивних потягів спрямовується на соціально прийнятні цілі. Енергія лібідо перенаправляється на суспільно схвалювану активність, наприклад, жінка з неусвідомленими садистськими схильностями може стати успішним хірургом. Сублімація є рушійною силою для великих досягнень у науці, мистецтві та спорті.
Заперечення	Коли людина відмовляється визнавати неприємну подію, це означає, що спрацював механізм заперечення реальності. Це може траплятися, наприклад, з пацієнтом, який отримав діагноз невиліковної хвороби, і, незважаючи на очевидні докази, наполягає, що «це не могло статися зі мною».

Джерело: сформовано авторкою за матеріалами [4, с. 39; 5].

З часом психоаналітичний підхід набув подальшого розвитку у працях таких відомих вчених, як Карл Юнг (аналітична психологія), Альфред Адлер (індивідуальна психологія) та Еріх Фромм (гуманістичний психоаналіз) [6, с. 20-24; 26-28].

Аналітична психологія Карла Юнга. Аналітична психологія, заснована швейцарським психіатром Карлом Густавом Юнгом, є одним із напрямів глибинної психології та психотерапії [7, с. 40]. Спочатку вона розвивалася в рамках психоаналізу, але згодом стала самостійною теорією.

Юнг побудував свою модель психодинаміки на двох ключових принципах:

✓ Принцип ентропії: Психічна енергія має тенденцію до рівномірного розподілу, прагнучи досягти балансу.

✓ Принцип еквівалентності: Енергія, витрачена на одну психічну ситуацію, не зникає, а переходить в іншу частину системи [7, с. 42].

У своїй системі особистості Юнг виділив такі архетипи, як Персона, Аніма і Анімус, Тінь і Самість. За його теорією, саме архетип Самість є головним мотиватором, який спонукає людину до пошуку цілісності. Крім того, Юнг сформулював чотири основні психологічні функції: мислення, почуття, відчуття та інтуїція.

Індивідуальна психологія Альфреда Адлера. Засновником індивідуальної психології є Альфред Адлер [7, с. 43]. Він вважав, що жодна діяльність людини не може розглядатися ізольовано; її слід аналізувати в контексті особистості як єдиного цілого. Ця концепція започаткувала цілісний підхід до вивчення людини.

Ключові положення індивідуальної психології включають:

- ✓ почуття неповноцінності та прагнення до його компенсації;
- ✓ прагнення до переваги;
- ✓ індивідуальний стиль життя;
- ✓ соціальний інтерес;
- ✓ вплив порядку народження;
- ✓ фікційний фіналізм;
- ✓ роль творчого «Я»;
- ✓ природа неврозу.

Гуманістичний психоаналіз Еріха Фромма. Німецький соціолог, філософ та психоаналітик Еріх Фромм заснував напрямок гуманістичного психоаналізу. Він виділив п’ять основних потреб, що випливають з умов людського існування:

- ✓ потреба у зв’язку з іншими;
- ✓ потреба в трансценденції (творчості);

- ✓ потреба у вкоріненості (стабільності);
- ✓ потреба в ідентичності;
- ✓ потреба у системі орієнтації (світогляді).

Фромм вважав, що проблема виховання особистості є ключовою [8]. На його думку, головне завдання виховання — допомогти людині максимально розкрити свій потенціал та звільнитися від егоїзму. Для цього він пропонував використовувати принципи реалізму та конструктивної критики в освіті [8, с. 5-6].

Ключова відмінність ідей Фромма від класичного психоаналізу полягала в тому, що, на противагу Фрейду, який бачив поведінку людини детермінованою біологічними та несвідомими імпульсами, Фромм наголошував на соціальному впливі як основному чиннику, що формує внутрішні орієнтації. Якщо фрейдисти шукали індивідуальні біологічні основи, то Фромм прагнув розкрити вплив суспільства на поведінку людини [9, с. 136].

Таким чином, можна окреслити основні положення психоаналітичного підходу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні положення психоаналітичного підходу

Критерій	Характеристика
Основна ідея	Цей підхід, заснований Зигмундом Фрейдом, розглядає мотивацію як результат боротьби несвідомих інстинктивних потягів. Головними рушійними силами є *Ерос (інстинкт життя)*, що включає прагнення до самозбереження та сексуальну енергію (лібідо), і *Танатос (інстинкт смерті)*, що проявляється в агресії та руйнівній поведінці. Мотивація виникає як спроба зменшити напругу, що створюється цими інстинктами.
Ключові поняття	*Несвідоме:* Величезна частина психіки, де зберігаються витіснені бажання, травми та інстинкти, які керують поведінкою людини без її усвідомлення. *Ід, Его, Супер-Его:* Три компоненти структури особистості. *Ід* – джерело інстинктивних потягів, *Его* – раціональна частина, яка шукає спосіб задовольнити потреби Ід у реальному світі, а *Супер-Его* – моральний компас, що представляє соціальні норми та ідеали. Мотивація – це результат їхньої взаємодії.

Продовження табл. 1.2

Критерій	Характеристика
Механізм мотивації	Людина мотивована зменшити внутрішню напругу, що виникає через незадоволені потреби. Поведінка, що забезпечує розрядку, закріплюється.

Джерело: сформовано авторкою

Біхевіористський підхід. Біхевіористський підхід до мотивації, представлений такими відомими психологами, як Джон Уотсон та Б.Ф. Скіннер, трактує мотивацію як реакцію на зовнішні чинники та підкріплення. Відмінною рисою цього підходу є ігнорування внутрішніх психічних станів. Поведінка, на думку біхевіористів, формується через систему винагород та покарань, а основним механізмом є умовний рефлекс та оперантне зумовлювання [7].

Внесок Джона Уотсона. На початку XX століття американський психолог Джон Уотсон заклав основи біхевіоризму, запропонувавши сфокусуватися на об'єктивному та спостережуваному вивченні поведінки. Він вважав вивчення свідомості непродуктивним, оскільки його складно виміряти та контролювати [10]. Уотсон стверджував, що всі реакції людини можуть бути пояснені через навчання та набутий досвід, а поведінка може бути контрольована та модифікована. Це дозволило застосовувати принципи біхевіоризму на практиці [11].

Він визначав біхевіоризм як науку, що вивчає поведінку як реакцію на зовнішній стимул [10]. Вчений був настільки переконаний у силі навчання, що одного разу заявив: «Дайте мені дюжину здорових немовлят, і я зроблю з них будь-якого фахівця: лікаря, юриста, художника, комерсанта, керівника... незалежно від їхніх талантів, здібностей... та походження» [12, с. 524-525]. Вплив Уотсона був значним, оскільки він змістив фокус психології від вивчення розуму до дослідження поведінки, що дало потужний імпульс для розвитку всієї галузі.

Внесок Б.Ф. Скіннера. Ще одним ключовим представником біхевіоризму є Б.Ф. Скіннер, який розвинув ідеї Уотсона, запропонувавши концепцію

оперантного зумовлювання. Він досліджував, як поведінка змінюється під впливом наслідків, вважаючи, що поведінка, яка отримує позитивне підкріплення, з більшою ймовірністю буде повторюватися, тоді як поведінка, яка підлягає покаранню, з часом зникне [11].

Теорія навчання Скіннера зосереджена на тому, як формуються нові навички. Він виділив три види поведінки: безумовнорефлекторну, умовнорефлекторну та оперантну [13]. Респондентна поведінка (перші два види) викликається стимулами (S), тоді як оперантна є випадковим актом (R), який не викликається стимулом, але може бути підкріплений. Скіннер визнав і розвинув закон ефекту Е. Торндайка, назвавши стимули, що йдуть за певною поведінкою, підкріпленнями [12, с. 527].

Він також запропонував метод послідовних апроксимацій, який дозволяє формувати нові навички, поступово підкріплюючи поведінкові акти, які стають все ближчими до бажаних [12, с. 527]. Можна окреслити основні положення психоаналітичного підходу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні положення біхевіористського підходу

Критерій	Характеристика
Основна ідея	Заснований на роботах Джона Уотсона та Берреса Скіннера. Цей підхід стверджує, що мотивація не є внутрішнім процесом, а повністю залежить від зовнішнього середовища. Поведінка формується за принципом *стимул-реакція*.
Ключові поняття	*Підкріплення*: Позитивні чи негативні наслідки, які підвищують ймовірність повторення поведінки. Позитивне підкріплення – це нагорода (наприклад, премія), негативне – усунення неприємного стимулу (наприклад, скасування штрафу). *Покарання*: Застосування неприємного стимулу для зменшення ймовірності повторення небажаної поведінки. *Згасання*: Зникнення поведінки, якщо вона більше не отримує підкріплення.
Механізм мотивації	Люди мотивовані прагненням до нагороди та уникненням покарання. Мотивація в біхевіоризмі – це не внутрішнє бажання, а реакція на зовнішні стимули. У контексті менеджменту це проявляється в системі премій, бонусів та дисциплінарних стягнень.

Джерело: сформовано авторкою

Таким чином. біхевіоризм – є напрямком соціальної психології, в якому стверджується, що єдиним предметом дослідження в науковій психології повинно бути спостереження [14, с.83].

Когнітивний підхід

Когнітивний підхід, на відміну від біхевіоризму, зосереджується на внутрішніх ментальних процесах. Він трактує мотивацію як результат прагнення людини до пізнання, розуміння та контролю над навколишнім світом. Мотивація, з цієї точки зору, тісно пов'язана з очікуваннями, цілями, переконаннями та явищем когнітивного дисонансу. Серед ключових представників цього напрямку — Джером Брунер та Жан Піаже.

Внесок Джерома Брунера

Дослідження Джерома Брунера були присвячені пізнавальній діяльності, сприйняттю та мисленню. Він доводив, що сприйняття людини залежить від її системи цінностей, яка, у свою чергу, впливає на вибір інформації, що сприймається. Брунер також вивчав когнітивний розвиток дітей раннього віку, підкреслюючи важливість соціального контексту. Він виділив три стадії пізнавального розвитку: дії, образи та символи, які не мають суворої періодизації і є важливими також для дорослих.

Однією з найважливіших його теорій є концепція перцептивного захисту — механізму, за допомогою якого людина несвідомо захищає себе від сприйняття загрозливих зовнішніх стимулів. Брунер також сформулював три принципи вибірковості сприйняття [15, с. 277-278]:

- Принцип резонансу: Стимули, що відповідають потребам і цінностям людини, сприймаються швидше і точніше.
- Принцип захисту: Інформація, що суперечить очікуванням або містить потенційну загрозу, розпізнається гірше.
- Принцип настороженості: Стимули, що несуть пряму загрозу, розпізнаються швидше за інші.

Внесок Жана Піаже. Жан Піаже вважав, що розвиток розумової діяльності ґрунтується на логічних операціях, а головним рушієм психічного розвитку є інтелект. Він наголошував, що діти активно взаємодіють із зовнішнім світом і адаптують нову інформацію до вже наявних знань. Отже, навчання має спиратися на вже досягнутий рівень розвитку [16, с. 33].

Піаже виділив чотири основні стадії когнітивного розвитку дитини [17]:

✓ Сенсомоторна стадія (від народження до 2 років): Дитина пізнає світ через органи чуття та рухи.

✓ Доопераційна стадія (від 2 до 7 років): Дитина вчиться використовувати символи, але її мислення все ще егоцентричне.

✓ Стадія конкретних операцій (від 7 до 11 років): Дитина може маніпулювати символами на логічному рівні.

✓ Стадія формальних операцій (від 11 до 15 років): Розвивається здатність до конкретного та абстрактного логічного мислення.

Таким чином, можна окреслити основні положення когнітивного підходу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні положення когнітивного підходу

Критерій	Характеристика
Основна ідея	Цей підхід, що виник як противага біхевіоризму, зосереджений на внутрішніх ментальних процесах. Він розглядає людину як активного суб'єкта, який аналізує інформацію та приймає рішення.
Ключові поняття	*Очікування*: Впевненість людини в тому, що її зусилля призведуть до певного результату. Чим вищі очікування, тим вища мотивація. *Цілі*: Усвідомлені, чітко сформульовані бажані результати, які спрямовують поведінку. *Когнітивний дисонанс*: Стан психологічного дискомфорту, що виникає, коли у людини є дві або більше суперечливі ідеї, вірування або цінності. Людина мотивована зменшити цей дисонанс, змінюючи свою поведінку або переконання.
Механізм мотивації	Мотивація – це наслідок усвідомлених рішень і прагнення до досягнення цілей. Вона залежить від того, наскільки цінними є для людини результати її діяльності та наскільки вона вірить у можливість їх досягнення.

Джерело: сформовано авторкою

Гуманістичний підхід. Гуманістичний підхід, який розвивали такі видатні психологи, як Абрахам Маслоу та Карл Роджерс, стверджує, що головною рушійною силою людської поведінки є внутрішнє прагнення до самоактуалізації — реалізації власного потенціалу. Мотивація в цьому контексті є бажанням зростати, розвиватися та вдосконалюватися. За теорією Маслоу, потреби людини розташовані в ієрархічній структурі, відомій як «піраміда потреб».

Цей напрямок виник як відповідь і противага адміністративно-авторитарним підходам, що домінували в психології на початку XX століття [18]. Згідно з Маслоу, люди мотивовані не лише уникненням загроз базовим потребам, але й прагненням до творчості та любові. Самоактуалізовані особистості, на відміну від тих, чиї базові потреби не задоволені, можуть зосередитися на здоров'ї, особистісному зростанні та інтеграції [19; 20]. Маслоу перемістив фокус психології з вивчення хворих людей на дослідження здорових особистостей, здатних до самореалізації та творчості [21, с. 63].

У своїй книзі «До психології буття» (1968) Маслоу проголосив необхідність нової психології, яка б вивчала цілі та прагнення, а не лише їхню відсутність чи фрустрацію [22, с. 73]. Він описував людину як «істоту, що бажає», чиї вроджені потреби організовані в ієрархію: від фізіологічних потреб і потреб у безпеці до потреб у любові, повазі та самоактуалізації. Піраміда Маслоу є універсальним інструментом для розуміння людських прагнень [23].

Внесок Карла Роджерса. Карл Роджерс також зробив значний внесок у розвиток гуманістичного підходу. Він розробив концепцію особистісно-орієнтованої терапії, яка зосереджена на створенні підтримуючого середовища, де клієнти можуть досліджувати свій досвід і розвивати почуття власної гідності [24].

Роджерс наголошував на трьох ключових умовах для особистісного зростання та самореалізації: конгруентності (щирості психолога), співпереживанні та безумовному позитивному ставленні до клієнта [25].

Важливою особливістю його підходу було шанобливе ставлення до людини: він замінив термін «пацієнт» на «клієнт», підкреслюючи, що людина має внутрішній потенціал для самостійного вирішення своїх проблем [26, с. 150].

Виходячи із вище викладеного, можна окреслити основні положення гуманістичного підходу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні положення гуманістичного підходу

Критерій	Характеристика
Основна ідея	Представлений Абрахамом Маслоу та Карлом Роджерсом, цей підхід акцентує увагу на унікальності, свободі та відповідальності людини. Він стверджує, що людині від природи властиве прагнення до зростання та самореалізації.
Ключові поняття	*Самоактуалізація:* Внутрішнє прагнення до реалізації свого потенціалу, розвитку своїх здібностей та досягнення особистісного зростання. *Піраміда потреб Маслоу*: Ієрархічна структура, що показує, що людині потрібно задовольнити базові потреби (фізіологічні, безпеки, соціальні) перш ніж вона зможе прагнути до самоактуалізації. *Я-концепція*: Уявлення людини про себе, яке може бути конгруентним (узгодженим з досвідом) або неконгруентним. Мотивація виникає з прагнення до узгодженості та гармонії.
Механізм мотивації	Мотивація розглядається як внутрішня сила, що спонукає людину до самовдосконалення, творчості та розкриття свого потенціалу. Головний мотив — це стати «тим, ким я можу бути».

Джерело: сформовано авторкою

Узагальнена інформація про основні підходи до мотивації подано у таблиці 1.6.

Після аналізу класичних підходів до мотивації, важливо розглянути її як ключовий психологічний термін. Поняття «мотивація» з'явилося в науці завдяки Артуру Шопенгауеру, який вперше використав його у своїй праці «Чотири принципи достатньої причини» [27]. Згодом цей термін став невід'ємним для пояснення причин поведінки як людини, так і тварин.

Сьогодні вчені пропонують різні трактування мотивації. Наприклад, О.В. Гилюн визначає її в трьох аспектах: як сукупність усіх факторів, що спонукають до дії; як загальне прагнення чи потяг без конкретної мети; або як

мотиваційний стан, що формується під впливом багатьох змінних, включаючи потреби, цілі та очікування [28, с. 102-104].

Таблиця 1.6

Порівняльний аналіз основних підходів до вивчення мотивації за різними підходами

Критерій порівняння	Психоаналітичний підхід	Біхевіористський підхід	Когнітивний підхід	Гуманістичний підхід
Основні представники	Зигмунд Фрейд	Б. Скіннер, Дж. Уотсон	Дж. Брунер, Ж. Піаже, Л. Фестінгер	А. Маслоу, К. Роджерс
Основне джерело мотивації	Несвідомі інстинктивні потяги (Ерос і Танатос)	Зовнішні стимули (підкріплення, покарання)	Внутрішні ментальні процеси (очікування, цілі, переконання)	Внутрішнє прагнення до самоактуалізації та особистісного зростання
Ключові поняття	Несвідоме, інстинкти, лібідо, захисні механізми	Стимул-реакція, підкріплення, покарання, навички	Очікування, цілі, когнітивний дисонанс, атрибуція	Самоактуалізація, Я-концепція, безумовне позитивне ставлення, піраміда потреб
Механізм дії	Зменшення внутрішньої напруги, викликаної інстинктами	Формування поведінки через зовнішній контроль і підкріплення	Ухвалення рішень на основі аналізу інформації та прагнення до пізнання	Прагнення до повного розкриття свого потенціалу
Роль особистості	Пасивна, поведінка визначається несвідомими силами	Пасивна, поведінка є результатом зовнішніх впливів	Активна, особистість – це суб'єкт, що аналізує і приймає рішення	Активна, особистість – це вільна, відповідальна і творча істота
Акцент у дослідженні	Вивчення несвідомого, аналіз дитячих переживань	Спостереження за зовнішньою поведінкою, лабораторні експерименти	Дослідження мислення, пам'яті, уваги, процесів прийняття рішень	Вивчення особистісного розвитку, життєвого досвіду, самосвідомості

Джерело: сформовано авторкою

У свою чергу, словник П.П. Горностая і Т.М. Титаренко тлумачить мотивацію як «спонукання, що викликає активність організму і визначає її спрямованість» [29, с. 154]. С.С. Занюк трактує її як «суб'єктивно забарвлений стан», що виникає в результаті активації мозкових структур і спонукає до дій, спрямованих на задоволення потреб [30, с. 49].

Незважаючи на різноманітність визначень, можна виділити кілька спільних рис: активація як спонукання до дії, спрямованість як особистий вибір мети, а також управління поведінкою через фактори, що сприяють досягненню цілі.

І.С. Іванченко розглядає мотивацію з двох позицій: як статичну структуру (сукупність чинників) і як динамічний процес [31, с. 63-67]. На його думку, цей процес починається з актуалізації мотиву. У психології також прийнято розрізняти зовнішню (екстенсивну) та внутрішню (інтенсивну) мотивацію. Зовнішня мотивація визначається впливом факторів із навколишнього середовища [32], тоді як внутрішня походить безпосередньо від змісту самої діяльності, наприклад, від інтересу до неї [33, с. 145].

Н.Г. Іванова наголошує, що поняття «мотивація» та «мотив» хоч і взаємопов’язані, але є різними. Мотивація – це загальна система, а мотив — її окрема частина, що є внутрішньою спонукою, яка належить самій особистості. Основними мотивами, на думку авторки, є бажання, інтереси, переконання та ідеали [34, с. 22; 25].

Підводячи підсумок щодо представленого вище дослідження, вважаємо за доцільно представити схематично теоретичне обґрунтування мотивації як психологічного феномену (рис. 1.1).

Сутнісне навантаження:

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, які спонукають людину до певної діяльності, надають їй спрямованості, організовують і підтримують її. За своєю суттю, мотивація – це динамічний процес формування мотиву, який є внутрішнім спонуканням до дії. Вона відповідає на питання «чому?» людина діє саме так, а не інакше.

Структура мотиваційної сфери особистості

Потреби: це стан нестачі чого-небудь, що спонукає людину до активності. Потреби можуть бути первинними (біологічними, наприклад, потреба в їжі, сні) та вторинними (соціальними та духовними, наприклад, потреба в спілкуванні, визнанні).
Мотиви: це усвідомлені причини, що лежать в основі вибору дій та вчинків. Мотив є більш усвідомленим, ніж потреба, і формується під впливом внутрішніх переконань, цінностей та інтересів.
Інтереси: це усвідомлене прагнення до пізнання об'єкта, що має для людини певну значущість.
Цілі: це усвідомлений, запланований результат діяльності, до досягнення якого спрямована мотивація.
Ідеали: це образи, що відображають бажане майбутнє та слугують орієнтиром для поведінки.

Функції мотивації у регуляції поведінки та діяльності

Спонукальна функція: Мотивація запускає діяльність, надаючи їй енергії та спрямовуючи до мети.
Напрямна функція: Вона допомагає людині визначити, які потреби є пріоритетними, і спрямувати зусилля на їх задоволення.
Організаційна функція: Мотивація структурує поведінку, допомагаючи людині організувати свої дії та ресурси для досягнення цілей.
Підтримуюча функція: Вона забезпечує сталість діяльності, дозволяючи долати труднощі та перешкоди на шляху до мети.

Рис. 1.1. Теоретичне обґрунтування мотивації як психологічного феномену

Джерело: сформовано авторкою

1.2. Теорії мотивації у психології та менеджменті: огляд та аналіз

Основою для вивчення рушійних сил людської поведінки, а також для розробки методів мотивації працівників, слугують теорії мотивації. Їх можна умовно класифікувати на дві основні групи: змістовні та процесуальні. Перші зосереджені на виявленні внутрішніх потреб, що формують мотивацію, тоді як другі аналізують сам процес мотивації, тобто як людина приймає рішення, які впливають на її вчинки (рис. 1.2).

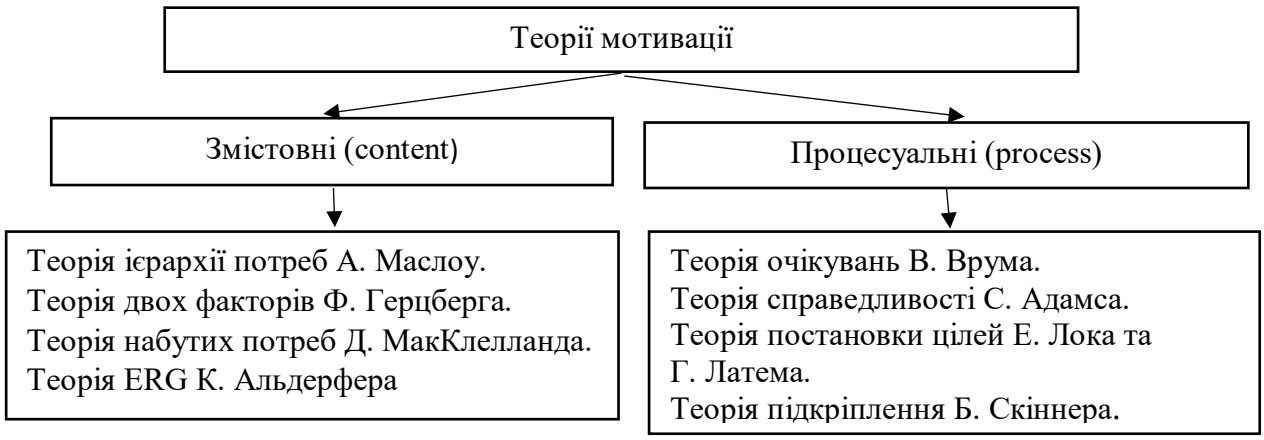


Рис. 1.2. Теорії мотивації у психології та менеджменті

Джерело: сформовано авторкою

Розпочнемо з більш детального розгляду змістовних теорій. Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу – це одна з найбільш відомих концепцій мотивації. Згідно з нею, людські потреби структуровані за ієрархією, від базових до найвищих. Людина не може повноцінно прагнути до реалізації вищих потреб, доки не будуть задоволені потреби нижчих рівнів.

З огляду на поточну ситуацію в Україні, зокрема на кризові стани, спричинені вторгненням росії (вимушене переселення, блекаути тощо), важливо розуміти, як змінюються потреби та мотивація людей, зокрема споживачів [35, с.

54]. Ці мотиваційні фактори були свого часу описані А. Маслоу в праці «Мотивація та Особистість» [36].

У своїй теорії А. Маслоу представив піраміду ієрархії потреб, яка групує мотиваційні чинники в п'ятифакторну, а пізніше – у восьмифакторну модель, що й сьогодні активно застосовується для вивчення поведінки [37].

Початкова модель 1954 року включала п'ять основних рівнів: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби (любов і приналежність), потреби в повазі та самоактуалізацію [38].

У майбутньому, піраміда була доповнена – між потребами у повазі та самоактуалізації було додано ще три рівні:

- ✓ когнітивні потреби (після потреб у повазі);
- ✓ естетичні потреби (після когнітивних потреб);
- ✓ трансцендентні потреби (стали останнім рівнем) [37].

Характеристика рівнів потреб за теорією А. Маслоу представлена у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Характеристика рівнів потреб за теорією А. Маслоу

Категорія потреб	Опис потреб	Бізнес-реалізація	Маркетингова стратегія
Фізіологічні потреби	Базові біологічні потреби, необхідні для підтримки життя (їжа, вода, житло, здоров'я).	Харчова промисловість, медичні та фармацевтичні товари, виробники систем опалення.	Виробництво товарів, попит на які є постійним, залежить від інновацій у дослідженнях і розробках (R&D).
Потреби у безпеці	Прагнення до захищеності, стабільності та уникнення небезпеки.	Охоронні послуги, системи сигналізації, страхування, засоби самооборони, інженерні рішення для захисту.	Позиціювання продукту як гаранта безпеки, створення асоціацій зі стабільністю та захистом.
Потреби у любові та приналежності	Потреба в соціальній взаємодії, дружбі, відчутті належності до групи.	Соціальні мережі, фан-клуби (наприклад, спільнота власників мотоциклів	Створення спільнот навколо бренду, монетизація членства в ексклюзивних

Продовження табл. 1.7

Категорія потреб	Опис потреб	Бізнес-реалізація	Маркетингова стратегія
		Harley-Davidson), додатки для знайомств, віртуальні асистенти.	клубах, розробка продуктів, що полегшують соціальні зв'язки.
Потреби у повазі	Бажання мати високу самооцінку, отримувати визнання від інших, досягати успіху та статусу.	Люксові бренди, преміальні товари, ексклюзивні послуги	Виділення преміального сегменту, позиціонування продукції як символу статусу та особистих досягнень.
Когнітивні потреби	Прагнення до пізнання, отримання нових знань і вражень, задоволення цікавості.	Освітні курси, туристичні послуги, кінотеатри, відеоігри.	Розробка продуктів, що пропонують унікальний досвід, можливість вивчення нового або занурення в незвідані світи.
Естетичні потреби	Потреба в красі, гармонії та естетичній насолоді.	Дизайнерський одяг, мистецтво, декоративні елементи, поліпшення зовнішнього вигляду продуктів.	Акцент на дизайні продукту та упаковки, пропозиція додаткового контенту (наприклад, скінів у відеоіграх) для задоволення візуальних потреб клієнта.
Потреба у самоактуалізаці	Прагнення до розкриття власного потенціалу, особистісного зростання та творчості.	Хобі-товари, освітні платформи, курси саморозвитку, інструменти для творчості.	Позиціювання продукту як інструменту для досягнення особистих цілей, наголос на можливостях для самовираження.
Трансцендентні потреби	: Потреба виходити за межі власного «Я», відчувати зв'язок із чимось більшим, допомагати іншим, проявляти альтруїзм.	Благодійні фонди, неприбуткові організації, соціальні підприємства, корпорації з активною соціальною місією.	Висвітлення соціальної місії компанії, залучення співробітників і клієнтів до благодійних ініціатив, пошук фінансування через гранти та донорські програми.

Джерело: складено авторкою за матеріалами [36-38; 39, с. 125-126].

Двофакторна теорія Ф. Герцберга, також відома як мотиваційно-гігієнічна теорія, є однією з ключових концепцій мотивації, вперше опублікованою в його роботі 1959 року «Мотивація до роботи» [40]. Ця теорія виникла на основі дослідження, проведеного серед інженерів і бухгалтерів, метою якого було з'ясувати, що викликає задоволення або незадоволення працівників від їхньої діяльності. Герцберг дійшов висновку, що на мотивацію впливають два окремі набори факторів: мотиватори та гігієнічні фактори [41].

Фредерік Герцберг розділив усі мотиваційні чинники на дві категорії:

✓ Гігієнічні фактори (або фактори незадоволеності). Вони є зовнішніми і самі по собі не стимулюють, але їхня відсутність спричиняє незадоволення. До них належать заробітна плата, робоче середовище, відносини з колегами, політика компанії та стиль керівництва. Їх наявність не забезпечує мотивації, а лише запобігає невдоволенню.

✓ Мотиваційні фактори (або фактори задоволеності). Це внутрішні чинники, безпосередньо пов'язані зі змістом роботи. Вони відповідають за відчуття задоволеності та безпосередньо мотивують співробітників. Серед них: досягнення, визнання, відповідальність, інтерес до роботи та можливості кар'єрного зростання. Для ефективного управління менеджеру слід зосереджуватись саме на цій групі факторів.

Ф. Герцберг ідентифікував та порівнював динаміку гігієнічних та мотиваційних факторів наступним чином, що представлено на рис. 1.3.

Незважаючи на широке визнання, теорія Герцберга неодноразово піддавалася критиці. Зокрема, вона демонструвала суперечливі результати в різних культурах. С. М. Іхтіар Алам навіть назвав її «теорією омани Герцберга» [43]. Крім того, критики зауважують, що в цій моделі не проводиться чітке розмежування між фізичними та психологічними аспектами. Також виникають труднощі з точним визначенням і вимірюванням мотиваторів та гігієнічних факторів [44].

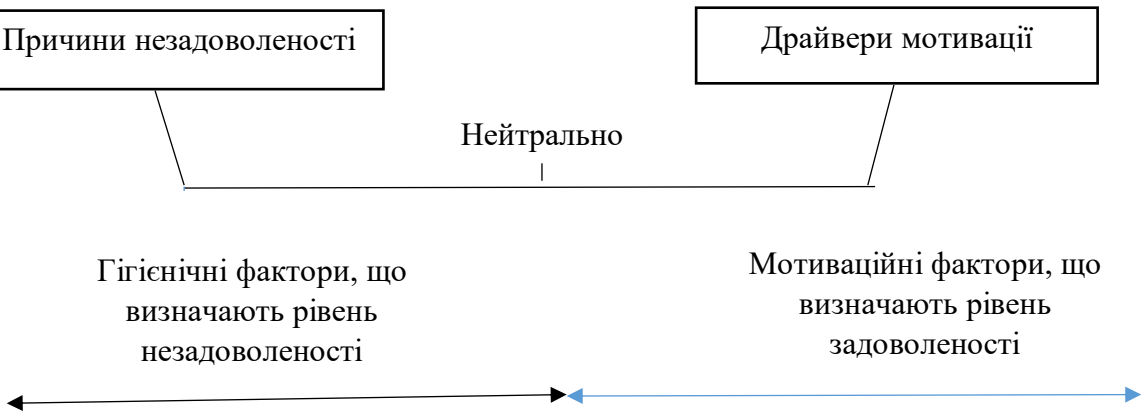


Рис. 1.3. Елементи теорії мотивації Ф. Герцберга

Джерело: сформовано автором за матеріалами [41, 42].

Як зазначає І. Шпекторенко, висновки Герцберга щодо гігієнічних факторів видаються дещо суперечливими. З одного боку, вони є «важливими (навіть автоматичними)», а з іншого – їх наявність не завжди має належний мотиваційний вплив на персонал. Це створює практичну проблему для роботодавців, оскільки важко застосовувати чинники, які, хоч і є обов'язковими та взаємопов'язаними, не завжди ефективно стимулюють працівників [45, с. 82].

При зіставленні двофакторної теорії Герцберга з пірамідою потреб Маслоу можна побачити певну кореляцію між гігієнічними та мотиваційними факторами, а також рівнями потреб Маслоу (рис. 1.4).

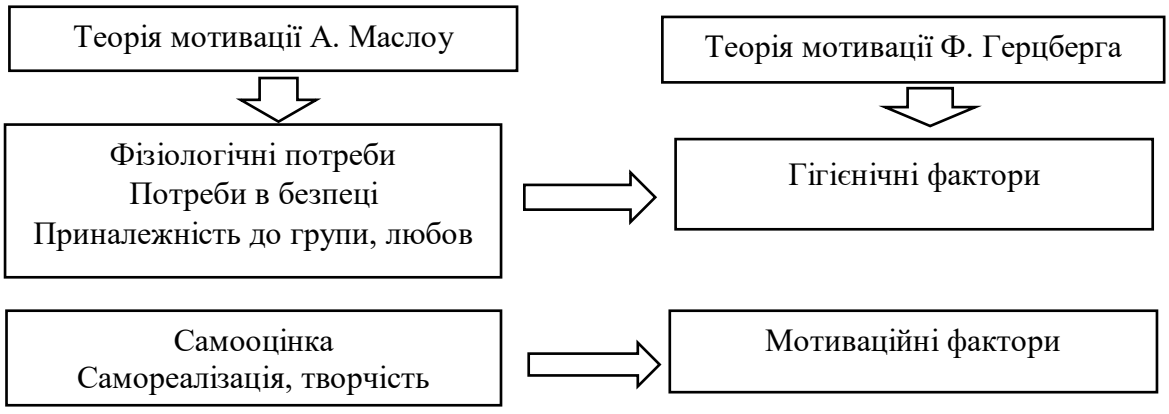


Рис. 1.4 Порівняння теорії ієрархії потреб А. Маслоу та двофакторної теорії Ф. Герцберга

Джерело: систематизовано за даними [46].

Теорія набутих потреб Д. Мак Клелланда. Згідно з теорією набутих потреб Девіда МакКлелланда, потреби людини формуються не вроджено, а з часом, під впливом досвіду [47]. Він виокремив три основні категорії таких потреб:

✓ Потреба в досягненні: Це прагнення до успіху та встановлення амбітних, але реальних цілей. Особи з цією потребою віддають перевагу індивідуальній роботі, де є можливість отримати конкретний зворотний зв'язок.

✓ Потреба у владі: Це бажання впливати на інших, контролювати їхні дії та нести відповідальність за їхню діяльність. Зазвичай, такі люди стають ефективними лідерами.

✓ Потреба в приналежності: Це прагнення до встановлення дружніх зв'язків, співпраці та взаємодії. Люди з цією потребою добре працюють у команді та цінують позитивні стосунки з колегами [48, с. 68].

Климчук зазначає, що ці потреби можна розглядати як «деривати» базових мотивів: мотивація досягнення пов'язана з мотивом новизни, мотивація влади — з мотивом впливу, а мотивація приналежності — з мотивом контакту [1, с. 87]. На думку Д. МакКлелланда, соціальний успіх визначається не зовнішнім визнанням, а особистими досягненнями. Він пов'язаний з бажанням брати активну участь в ухваленні професійних рішень та відповідати за їх наслідки [49, с. 61].

Потреба у визнанні відображає здатність людини бути неформальним лідером та відстоювати свою позицію. Потреба в приналежності (афіляції, від англ. affiliation – зв'язок) проявляється як прагнення до спілкування, допомоги іншим та підтримки дружніх стосунків. Люди з цією потребою зацікавлені в тому, щоб бути частиною групи або колективу і брати участь у спільній діяльності. Потреба у владі полягає в бажанні досягти особистих цілей, таких як матеріальна вигода чи фінансова незалежність, а також прагненні впливати на інших, змушуючи їх діяти згідно зі своїми рішеннями. Натомість, потреба в досягненні передбачає, що людина готова нести відповідальність за власні успіхи

та невдачі, має високий рівень самодисципліни та відповідальності, а також прагне вирішувати складні професійні завдання [50, с. 117].

Теорія ERG К. Альдерфера. У 1972 році Клейтон Альдерфер розробив власну теорію мотивації, відому як теорія ERG. Вона спростила ієрархію Маслоу, об'єднавши потреби в три основні групи:

- ✓ Потреби існування (Existence): Поєднують фізіологічні потреби та потреби в безпеці.
- ✓ Потреби зв’язку (Relatedness): Аналогічні соціальним потребам Маслоу.
- ✓ Потреби зростання (Growth): Відповідають потребам в повазі та самоактуалізації.

потреби існування (так звані первинні потреби), потреби зв’язку (потреби в належності, визнанні та повазі) та потреби зростання(самовираження та самореалізація).

На відміну від жорсткої ієрархії Маслоу, Альдерфер стверджував, що потреби не обов'язково задовольняються послідовно. Більше того, він ввів принцип фрустрації-регресії, згідно з яким, якщо людина не може задовольнити потреби вищого рівня, вона може повернутися до зосередження на потребах нижчого рівня [50].

Ключова розбіжність між підходами Маслоу та Альдерфера полягає в ієрархії потреб. Якщо Маслоу вважав, що потреби задовольняються лише послідовно – від нижчого рівня до вищого, то Альдерфер запропонував більш гнучку модель, де перехід між рівнями можливий в обидва боки. Він припустив, що задоволення базових потреб веде до переходу на вищий рівень, а неможливість задовольнити вищі потреби може спричинити повернення до потреб нижчого рівня (рис. 1.5).

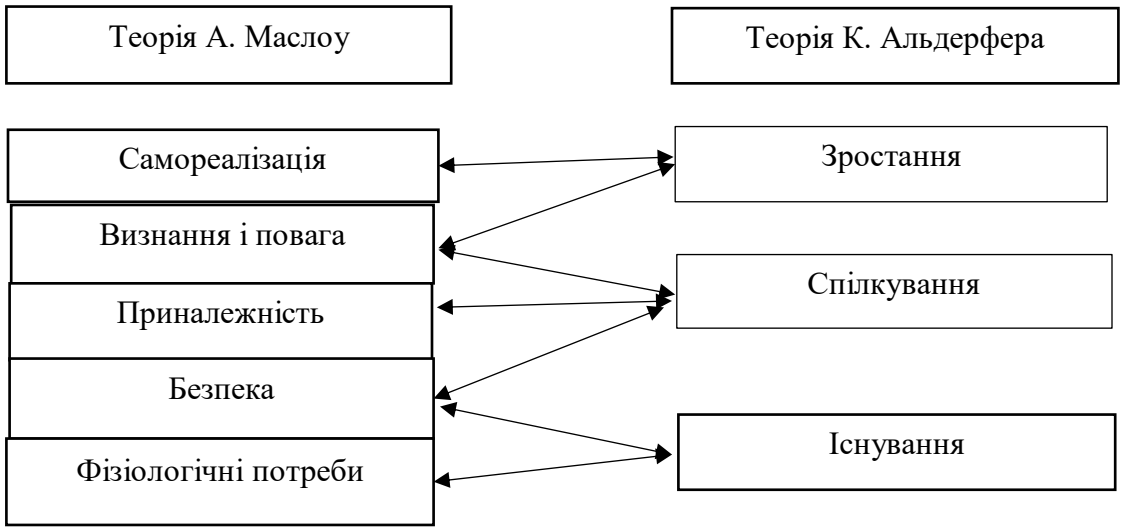


Рис. 1.5. Порівняння теорій А.Маслоу та К. Альдерфер

Джерело: сформовано авторкою

Далі буде розглянуто процесуальні теорії мотивації, основні особливості яких представлені на рисунку 1.6.

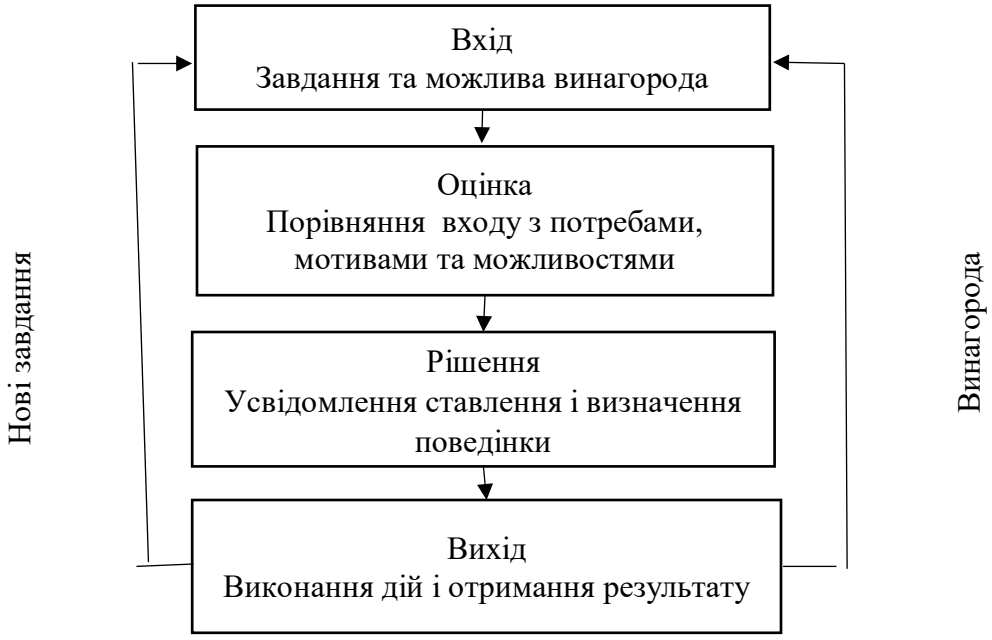


Рис. 1.6. Особливості процесуальних теорій мотивації

Джерело: сформовано авторкою за матеріалами [1, с.88; 49; 50].

Теорія очікувань В. Врума. Теорія очікувань Віктора Врума, що з'явилася в 30-х роках XX століття, пояснює, що вибір поведінки працівника залежить від його очікувань щодо результатів та винагороди за свої зусилля [52, с. 16]. Згідно з цією теорією, мотивація є результатом взаємодії трьох ключових чинників [53]:

✓ Очікування (Expectancy): Віра в те, що докладені зусилля призведуть до бажаного результату.

✓ Інструментальність (Instrumentality): Переконання в тому, що досягнення результату буде винагороджено.

✓ Валентність (Valence): Цінність винагороди для людини.

Мотивація розраховується за формулою:

Мотивація = Очікування × Інструментальність × Валентність (рис. 1.7).

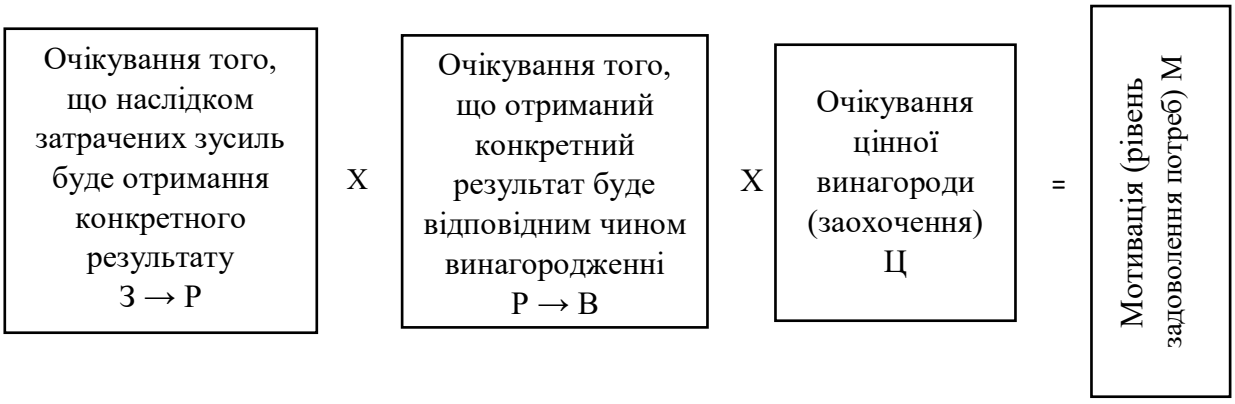


Рис. 1.7 Теорія очікувань В. Врума

Джерело: сформовано авторкою

Якщо будь-який з цих елементів дорівнює нулю, мотивація відсутня..

Теорія справедливості С. Адамса. Теорія справедливості Стейсі Адамса, розроблена в 60-х роках XX століття, стверджує, що на мотивацію працівника впливають не лише його власні потреби чи фактори, а й сприйняття ним справедливості винагороди в порівнянні з іншими [52, с. 16].

За Адамсом, людина постійно оцінює співвідношення своїх «внесків» (зусиль, знань, часу) та «результатів» (винагороди) і порівнює його з аналогічним співвідношенням у інших. Якщо співвідношення здається несправедливим, це

створює внутрішній дискомфорт, який працівник намагається усунути. Це може призвести до зміни поведінки, наприклад, зменшення зусиль, або до зміни об'єкта для порівняння [54].

Для відновлення відчуття справедливості працівники можуть змінювати свою поведінку, вдаючись до таких дій: коригування своїх зусиль або очікуваної винагороди; суб'єктивне перекручування сприйняття винагороди; спроби вплинути на винагороду інших [55, с. 171]. Схематичне зображення теорії С. Адамса представлено на рисунку 1.8.

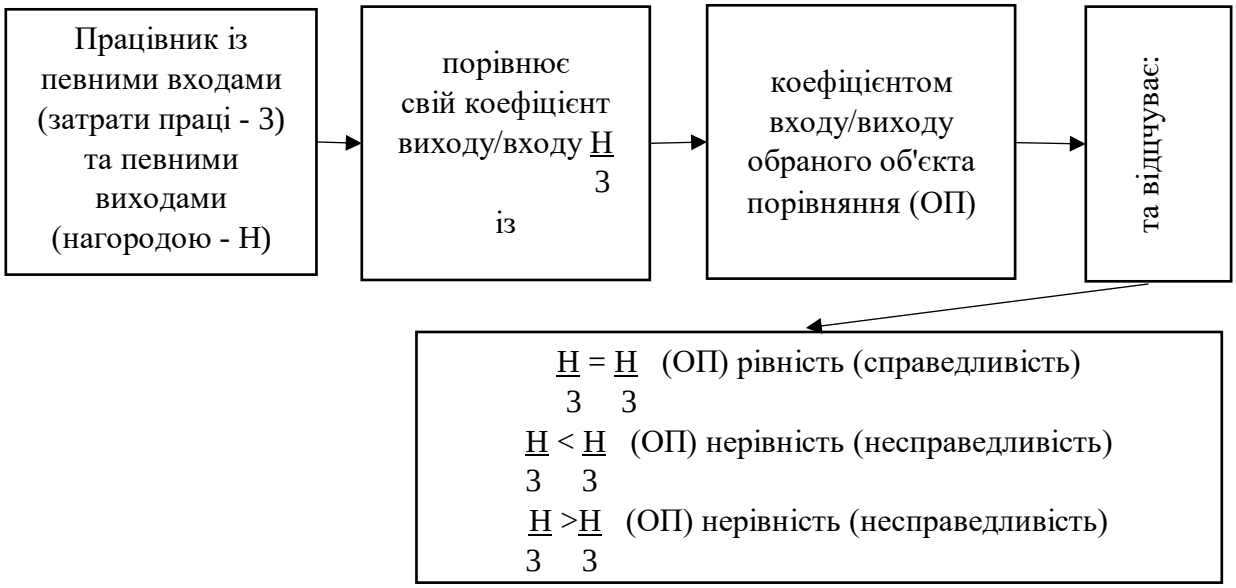


Рис. 1.8. Теорія справедливості С.Адамса

Джерело: сформовано авторкою за матеріалами [54-55].

Теорія постановки цілей Е. Лока та Г. Латема. Теорія розроблена в 1966 році, спирається на ідеї Фредеріка Тейлора та Пітера Друкера. Ця концепція стверджує, що мотивація працівника та його поведінка залежать від цілей, які він свідомо обирає. Лок вважав, що чіткі та складні цілі суттєво підвищують продуктивність праці [52, с. 16]. Основні принципи теорії включають [56]:

- ✓ Чіткість: Цілі мають бути конкретними і вимірними.
- ✓ Складність: Складні цілі мотивують більше, ніж прості.

- ✓ Прийняття: Людина повинна приймати та усвідомлювати ціль.
- ✓ Зворотний зв’язок: Регулярний зворотний зв'язок щодо прогресу є критично важливим.

Лок підкреслював, що свідомі цілі є фундаментальними чинниками поведінки. Він пояснював, що особисті цілі визначають спрямованість і інтенсивність діяльності людини, а досягнення цих цілей приносить задоволення від виконаної роботи. За його моделлю, ефективність і продуктивність залежать від кількох характеристик мети: її складності (рівня навичок, необхідних для виконання), прийняття (наскільки працівник вважає ціль своєю), готовності докладати зусилля та чіткості (ясність і визначеність цілі) [49, с. 61].

Задоволеність працівника власною роботою визначається як внутрішніми процесами (порівнянням результатів із поставленими цілями), так і зовнішніми (зіставленням своїх результатів з досягненнями колег). Однак, практичне застосування цієї теорії в управлінні є складним. Це пояснюється тим, що в будь-якій команді працюють люди різного віку, з різною освітою, професійним досвідом та видами діяльності. Врахування виключно їхніх індивідуальних цілей і рівня задоволеності ускладнює єдиний підхід до управління.

Теорія підкріплення Б. Скіннера. Теорія підкріплення Берреса Скіннера, розроблена в 1938 році, стверджує, що поведінка людини визначається наслідками її минулих дій у подібних обставинах [52, с. 16]. Ця концепція, що ґрунтується на принципах біхевіоризму, ігнорує внутрішні мотиви і зосереджується на впливі зовнішніх наслідків. Поведінка, що отримує позитивну реакцію, посилюється, тоді як поведінка з негативними наслідками послаблюється. Скіннер виділив чотири види підкріплення [57]:

- ✓ Позитивне підкріплення: Надання приємних наслідків для закріплення бажаної поведінки.
- ✓ Негативне підкріплення: Усунення неприємних наслідків для закріплення бажаної поведінки.

✓ Покарання: Застосування неприємних наслідків для усунення небажаної поведінки.

✓ Згасання: Ігнорування небажаної поведінки, що призводить до її зникнення.

Схематично теорію мотивації Берреса Скіннера представлено на рисунку 1.9.



Рис. 1.9. Теорія посилення мотивації Берреса Скіннера

Джерело: сформовано авторами на основі [58, с. 221].

Усі ці теорії в сукупності пропонують всебічний погляд на мотивацію, даючи змогу менеджерам використовувати різноманітні підходи для підвищення продуктивності та задоволеності своїх працівників.

1.3. Специфіка мотивації персоналу в економічних організаціях: особливості банківської сфери

Динаміка мотивації є ключовим поняттям у сучасній психології та менеджменті. Воно пояснює, чому зацікавленість, продуктивність і ентузіазм співробітників не є постійними, а змінюються з часом. Цей підхід відрізняється від статичних теорій (наприклад, ієрархія потреб Маслоу), оскільки фокусується на процесах, що викликають ці зміни [49]. Розуміння динаміки мотивації допомагає керівникам не лише стимулювати персонал, а й підтримувати його залученість у довгостроковій перспективі.

Динаміка мотивації розглядає, як внутрішні (особисті) та зовнішні (організаційні) фактори взаємодіють і впливають на поведінку людини. Це не просто сукупність окремих чинників, а складна система, де зміни одного елемента можуть викликати ланцюгову реакцію.

Концепція динаміки мотивації охоплює три основні виміри змін:

Зміна інтенсивності. Цей вимір стосується рівня зусиль, які людина готова вкласти в досягнення мети. Наприклад, на початковому етапі проєкту мотивація може бути високою, але згодом може згасати через втому або перешкоди. Інтенсивність може знову зрости, якщо працівник відчуває, що його роботу цінують.

Зміна спрямованості. Це зміна пріоритетів і напрямків, на які зосереджена мотивація. Спочатку працівник може прагнути кар'єрного зростання, але згодом його цілі можуть змінитися, наприклад, на досягнення балансу між роботою та особистим життям. Такі зміни можуть бути спричинені особистими або професійними факторами.

Зміна структури. Це найскладніший аспект, що включає переоцінку пріоритетів. Наприклад, для молодого фахівця важливим може бути високий дохід, тоді як з досвідом він може почати цінувати нематеріальні фактори, такі як визнання, цікаві завдання або сприятливий робочий клімат. Це переосмислення фундаментально змінює структуру мотивації, впливаючи на поведінку та лояльність до компанії.

На динаміку мотивації впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники.

Зовнішні фактори походять з робочого середовища та можуть посилювати або послаблювати внутрішню мотивацію. До них належать:

Зміни в політиці організації. Наприклад, впровадження гнучкого графіка роботи може підвищити мотивацію працівників, що цінують баланс між роботою та життям [59].

Зміни в системі винагород. Нові системи премій або нематеріальних заохочень (наприклад, додаткові відпустки) можуть безпосередньо вплинути на інтенсивність мотивації. Важливо, щоб система була прозорою та справедливою [60].

Зміни в стилі керівництва. Перехід до демократичного або трансформаційного стилю керівництва, де заохочується ініціатива та надається автономія, сприяє зростанню внутрішньої мотивації [61].

Зміни в корпоративній культурі. Інноваційна та відкрита культура може мотивувати творчих працівників, тоді як бюрократична може пригнічувати ініціативу [62].

Зміни в економічному середовищі. Економічна нестабільність (кризи, інфляція) може змусити працівників зосередитися на фінансовій стабільності, а не на самореалізації [63].

Внутрішні фактори є особистісними та психологічними, вони формують ядро мотивації. До них відносять:

Зміни в потребах. Потреби людини не є статичними. Зміни в життєвому циклі або особистих обставинах можуть висувати на перший план нові потреби, наприклад, після задоволення базових потреб людина починає шукати можливості для самореалізації [64].

Зміни в особистих цілях. Цінності та цілі особистості можуть змінюватися під впливом досвіду чи криз. Наприклад, людина може захотіти заснувати власний бізнес, що призведе до кардинальних змін у її мотивації [65].

Ефект самоздійснення. Досягнення мети може або посилити мотивацію до нових звершень (успіх), або зменшити її, якщо нових цілей немає [65].

У контексті трудової діяльності, трудова мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, що стимулюють працівника до ефективного виконання обов'язків [53; 66]. Для досягнення цих цілей економічні організації формують систему мотивації. Вона включає матеріальні (зарплата, премії) та

нематеріальні (кар'єрне зростання, визнання) інструменти, що забезпечують гармонійний зв'язок між потребами працівника та цілями організації [65-69].

Сучасні підходи до мотивації персоналу є набагато більш комплексними, ніж класичні та перехідні теорії. Вони активно використовують технології, враховують індивідуальні особливості працівників і краще адаптовані до викликів цифрової економіки. На відміну від ранніх моделей, що фокусувалися на базових потребах, або перехідних, що акцентували увагу на організаційній справедливості, сучасні теорії пропонують більш гнучкі та індивідуалізовані рішення (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Відмінності сучасних, перехідних та класичних теорій мотивації

Критерій	Класичні теорії	Перехідні теорії	Сучасні теорії
Підхід до мотивації	Сприймають мотивацію як універсальну, зосереджену на базових потребах людини [36; 65]	Вивчають процеси, як-от очікування, справедливість і цілі [53; 70]	Більш індивідуалізовані, враховують технології, емоції та біологічні фактори
Врахування індивідуальних особливостей	Орієнтовані на спільні потреби (фізіологічні, соціальні)	Починають враховувати індивідуальні відмінності, але з акцентом на формальні аспекти (цілі, справедливість)	Застосовують індивідуалізований підхід, що базується на унікальних потребах кожної особистості [67;72-75].
Технологічний вплив	Не враховують технології, базуються на стосунках і базових потребах	Технологічний аспект лише починає враховуватися (наприклад, автоматизація винагород)	Активно використовують цифрові інструменти, зокрема HR-аналітику та онлайн-платформи [76–79]
Емоційні та когнітивні складові	Зосереджені переважно на раціональній складовій	Інтегрують когнітивні аспекти, як-от очікування та сприйняття справедливості	Акцентують увагу на емоційних реакціях, автономії та впливі нейромедіаторів (наприклад, дофаміну)
Гнучкість та інновації	Фокусуються на стабільних, часто матеріальних, системах винагороди	Впроваджують концепції гнучкості у винагородах і можливостях кар'єрного росту	Швидка адаптація до змін (наприклад, через гейміфікацію, гнучкий графік, віддалену роботу)

Продовження табл. 1.8

Критерій	Класичні теорії	Перехідні теорії	Сучасні теорії
Сфери застосування	Переважно в промисловості та загальному управлінні персоналом	Розширюють вплив на освіту та психологію	Широко використовуються в IT, маркетингу, нейронауці, креативних індустріях та роботі з клієнтами

Джерело: складено авторкою на основі [70-80].

Серед новітніх теорій мотивації варто виділити теорію самовизначення, гейміфікацію, цифрову персоналізацію та мотивацію через нейронауку. Аналіз цих підходів допомагає глибше зрозуміти, як саме певні мотиваційні фактори впливають на ефективність праці в сучасному робочому середовищі. Порівняння цих теорій демонструє як спільні риси, так і відмінності у їхньому підході до стимулювання персоналу (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Порівняльна характеристика сучасних теорій мотивації праці

Сильні сторони	Відмінні риси
Усі теорії визнають ключову роль мотивації для досягнення цілей.	Теорія самовизначення зосереджена на внутрішніх потребах, тоді як гейміфікація та цифрова персоналізація – на зовнішніх стимулах.
Метою є підвищення продуктивності та залученості, хоча шляхи досягнення цих цілей різні.	Цифрова персоналізація і гейміфікація використовують технології, тоді як теорія самовизначення та нейронаука зосереджені на психологічних і фізіологічних процесах.
Усі підходи намагаються врахувати індивідуальність, але різними методами: через психологічні потреби (теорія самовизначення), персоналізацію контенту (цифрова персоналізація) або вплив на процеси мозку (нейронаука).	Нейронаука є найбільш науково обґрунтованим підходом, оскільки фокусується на фізіологічних процесах у мозку, на відміну від інших теорій, що зосереджуються на соціальних, психологічних та технологічних аспектах.

Джерело: складено авторкою на основі [81, с. 30-31].

Для практичного застосування важливо враховувати переваги, недоліки та можливості застосування кожної теорії (табл. 10).

Таким чином, теорія самовизначення зосереджена на внутрішній мотивації та психологічних потребах, що робить її ідеальною для творчих і освітніх середовищ. Гейміфікація використовує ігрові елементи для підвищення зацікавленості, що особливо корисно для рутинної роботи.

Таблиця 1.10

Порівняльна характеристика та сфера застосування сучасних теорій мотивації

Теорії мотивації	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
Самовизначення	Підтримує внутрішню мотивацію та довготривалу залученість; фокусується на автономії, компетентності та належності	Менш ефективна, коли потрібна сильна зовнішня мотивація; вимагає тривалого впровадження	Освіта, творчі індустрії, професії з високим рівнем автономії
Гейміфікація	Стимулює зацікавленість і залученість; створює елементи змагання; підходить для рутинних завдань	Може призвести до перенасичення; не завжди ефективна для стресових завдань	Корпоративні тренінги, управління проєктами, рутинні операції на виробництві
Цифрова персоналізація	Орієнтована на індивідуальні потреби працівників; підвищує ефективність завдяки аналізу даних	Потребує значних інвестицій; є ризики, пов'язані з конфіденційністю даних	Віддалена робота, індивідуалізовані програми мотивації, HR-платформи
Нейронаука	Базується на науково доведених механізмах роботи мозку; допомагає краще зрозуміти емоційні реакції	Складна для інтеграції в традиційні HR-процеси; може викликати етичні питання	Маркетинг, лідерство, продажі, розвиток емоційного інтелекту

Джерело: складено авторкою на основі [70-80].

Цифрова персоналізація надає індивідуалізований підхід на основі даних, що стає все більш актуальним в епоху віддаленої роботи. Мотивація через нейронауку виходить за межі традиційних підходів, зосереджуючись на біологічних та емоційних аспектах поведінки, що може бути ефективним у складних сферах, як-от лідерство та продажі.

Ці сучасні теорії є надзвичайно актуальними в умовах постійних змін, цифровізації та зростаючого значення індивідуального підходу. Їх успішне впровадження в Україні, де ринок праці переживає значні трансформації, залежить від готовності бізнесу інвестувати в технології, навчання та формування культури, орієнтованої на зміни (додаток А).

Система мотивації персоналу повинна ґрунтуватися на таких принципах, як: комплексність, системність, спеціалізація, регламентація, стабільність, цілеспрямованість, керованість, гнучкість та орієнтація на кінцевий результат [82].

Модель формування ефективної системи мотивації персоналу, запропонована Л. Заставнюк, включає такі компоненти, як економічний, соціальний, психологічний, інституційний та організаційний [83]. Ці компоненти по суті збігаються з основними складовими мотиваційного середовища, які представлені нижче.

Таблиця 1.11

Основні складові мотиваційного середовища та їх характеристика

Складова	Опис	Характеристика
Матеріальна	Орієнтована на фінансові стимули	Заробітна плата, премії, бонуси, пакети акцій
Нематеріальна	Заснована на нефінансових стимулах	Похвала, визнання, можливості для розвитку, гнучкий графік, додаткові відпустки
Професійна	Спрямована на розвиток навичок і кар'єрне зростання	Навчання, тренінги, курси, підвищення кваліфікації, стажування
Командна	Націлена на досягнення спільних цілей та підтримку командної роботи	Тімбілдінг, командні заходи, спільні проєкти, групові нагороди
Інноваційно-креативна	Підтримує та винагороджує творчий підхід до роботи	Спеціальні проєкти, конкурси ідей, бонуси за інновації
Соціальна	Спрямована на задоволення соціальних потреб працівників	Заходи для підтримки балансу між роботою та особистим життям, корпоративні соціальні програми
Стрес-компонента	Забезпечує комфортне та здорове робоче середовище	Програми здоров'я та фітнесу, психологічна підтримка, гнучкий графік, тренінги із запобігання стресу
Безпекова	Спрямована на створення безпечних умов для професійної діяльності	Облаштування укриттів, проведення інструктажів під час повітряних тривог, тренінги з надання першої допомоги

Джерело: складено авторкою на основі [84, с. 25; 85, с. 224]

Повномасштабна війна суттєво змінила методи управління персоналом в Україні. На її початковому етапі на перший план вийшли організаційні та адміністративно-правові методи, тоді як на другому етапі — економічні та соціально-психологічні, зокрема антистресові програми, заходи для підвищення залученості та мотивації. Ці підходи залишатимуться важливими і в післявоєнний період [85, с. 228].

Для формування належного ставлення до праці важливо створити умови, за яких працівник сприймає свою діяльність не лише як джерело матеріального забезпечення, а й як можливість для самовдосконалення та професійного зростання [86, с. 128].

З огляду на це, менеджмент економічної організації має:

- створювати збалансовану систему матеріальних і нематеріальних стимулів;
- надавати рівні можливості для кар'єрного зростання, залежно від результатів праці;
- підтримувати атмосферу довіри та зацікавленості в колективі;
- застосовувати об'єктивні критерії для оцінки результатів роботи, враховуючи індивідуальний внесок кожного;
- оптимально поєднувати психологічні та організаційні методи стимулювання;
- забезпечувати постійне стимулювання праці;
- створювати сприятливі умови для розкриття потенціалу працівників та підвищення їхньої професійної майстерності [87].

У дослідженні Д. Данилюка та Г. Середи проведено аналіз викликів, з якими зіткнулися українські підприємства в умовах воєнного стану [88], (табл. 1.12).

Таблиця 1.12

Виклики в управлінні персоналом в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення

Виклики	Шдяхи вирішення
Фізична безпека працівників	Допомога з переїздом, дозвіл на віддалену роботу, допомога в пошуку житла, облаштування укриттів
Релокація бізнесу	Перевезення виробничих потужностей з зон активних бойових дій у безпечніші регіони.
Оптимізація чисельності персоналу	Планове звільнення, реорганізація трудових процесів, посилення соціально-психологічних методів управління
Військова мобілізація працівників	Автоматизація виробництва, залучення жінок до виконання раніше «чоловічих» робіт
Матеріальна та соціальна безпека	Додаткова грошова допомога, допомога з житлом, медичне страхування, корпоративний транспорт, виплати постраждалим
Деформації внутрішніх комунікацій	Налагодження оперативної комунікації, регулярні зустрічі, зворотний зв'язок від керівництва
Емоційний та ментальний стан персоналу	Проведення тренінгів зі стресостійкості та протидії вигоранню, залучення кваліфікованих психологів
Погіршення соціально-психологічного клімату	Регулярні командні зустрічі, оперативне інформування про досягнення компанії, тренінги з екологічної комунікації та командотворення
Інклюзія робочого середовища	Навчання співробітників взаємодії з людьми з інвалідністю, ветеранами війни, людьми з ментальними розладами

Джерело: розроблено авторкою на основі [88]

Виходячи із завдань, визначимо специфічні риси мотивації персоналу в банківській сфері. Мотивація працівників банку є ключовим фактором для забезпечення ефективності його роботи. При розробці системи матеріального стимулювання в банку важливо враховувати, що:

- стимулює не лише розмір винагороди, але і її форма;
- неочікувана винагорода за заслуги є більш ефективною;
- надмірна винагорода може викликати напругу та заздрість;
- матеріальні виплати мають бути обґрунтованими [89, с. 76].

Зі свого боку, банк прагне підвищити свою прибутковість з мінімальними витратами, тому застосовує матеріальні стимули. Їх ефективне використання

передбачає, що результати роботи перевищать витрати на заохочення. Для працівника це також вигідно, оскільки, крім основної заробітної плати, він може отримувати додаткові виплати, премії та бонуси, мотивуючи себе до більш продуктивної роботи.

Нематеріальне стимулювання є так само важливим для банку, як і матеріальне, оскільки воно значно впливає на ефективність і продуктивність праці. Його ключова мета — підтримати та підвищити соціальний статус працівника в колективі, а також посилити його інтерес до здобуття нових знань і навичок [90, с. 91].

На мотивацію працівників впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. До внутрішніх можна віднести самореалізацію, самоствердження, творчий підхід до роботи та задоволення від її виконання. Зовнішніми ж є дохід, кар'єрне зростання, суспільне визнання та статус. Таким чином, внутрішні чинники допомагають працівникові отримувати задоволення від наявних умов, тоді як зовнішні спонукають до здобуття бажаних, але поки відсутніх можливостей [91].

Щоб підвищити ефективність мотиваційних програм у банку, слід дотримуватися певних правил:

- розвивати в персоналу почуття власної гідності;
- надавати більше автономії та можливості контролювати ситуацію;
- заохочувати за досягнення проміжних цілей;
- демонструвати постійну увагу з боку керівництва;
- підтримувати здорову конкуренцію;
- давати співробітникам відчути себе переможцями.

Важливо зазначити, що мотивація – це процес заохочення до дій, спрямованих на досягнення спільних цілей банку, і вона не містить елементів примусу. Тому мотивацію та стимулювання не можна вважати синонімами.

Розуміння складових мотивації важливе не лише для самих працівників, а й для менеджерів, які прагнуть досягти найкращих результатів.

Деякі потреби працівника є стабільними протягом усього життя, тоді як інші –дуже динамічними [92]. Інтереси, які часто визначають як потреби вищого рівня [98], виникають як в окремих працівників, так і в соціальних групах. Для ефективного мотивування необхідно враховувати взаємозв'язок між поняттями «мотив» і «стимул».

Головною метою стимулювання є реалізація інтересів банку: збільшення прибутку, інтенсифікація збуту, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості послуг та зростання обсягів активних і пасивних операцій, зокрема депозитів [93]. Щоб оцінити, наскільки цілі досягнуті, економісти проводять аналіз ефективності стимулювання персоналу. Це дозволяє визначити, чи виправдані витрати на матеріальні та нематеріальні заохочення, і чи призвели вони до бажаних результатів, як-от зростання продуктивності.

Один із найпоширеніших способів оцінки ефективності — проведення соціологічних досліджень у банку. Це анкетування, яке вивчає рівень задоволеності персоналу роботою, заробітною платою та іншими видами заохочень. На основі цих опитувань керівництво робить висновки про якість та результативність програм стимулювання.

Інший метод – інтерв'ювання. Інтерв'ю «віч-на-віч» - це спосіб отримати інформацію від конкретного працівника в особистому спілкуванні [94, с. 253]. На відміну від бесіди, в інтерв'ю ролі чітко розподілені: опитуваний є об'єктом дослідження, а інтерв'юер – суб'єктом. Аналіз результатів інтерв'ю дає змогу оцінити ефективність системи стимулювання.

Про ефективність системи мотивації можна судити також за ефективністю системи преміювання, яка є однією з головних форм її прояву. Економічно ефективна система преміювання забезпечує рівень оплати, що відповідає ступеню виконання показників, і при цьому призводить до ефекту, що дорівнює

або перевищує розмір преміальної частини. Важливо, щоб премії не були надто низькими (менше 7–10 % від окладу), оскільки в такому разі вони не матимуть стимулюючого впливу.

Основними показниками ефективності системи стимулювання в банку є:

- динаміка зростання реальної заробітної плати;
- гарантії зайнятості та відсутність загрози втрати роботи;
- стабільність кадрового складу
- умови праці та культурно-побутове обслуговування;
- можливості для навчання та кар'єрного зростання;
- соціально-психологічний клімат у колективах [95].

Кадрова політика банку повинна формуватися з урахуванням його стратегічних цілей, пріоритетів окремих напрямків бізнесу та потенціалу кожного співробітника. Вона має бути спрямована на постійне навчання, розвиток персоналу та його кар'єрне зростання.

Основними принципами кадрової політики в банку колективної власності є:

- забезпечення банку кваліфікованим персоналом, здатним реалізувати його стратегію;
- створення та регулярне оновлення систем мотивації;
- підтримка корпоративних цінностей і культури.

У банківській сфері важливо уникнути будь-яких проявів дискримінації, особливо під час найму, оплати праці та кар'єрного росту. Необхідно цінувати командну роботу, де враховується думка кожного. Для професійного розвитку працівників мають бути створені рівні умови, що сприятиме досягненню цілей банку. Корпоративна культура повинна базуватися на таких цінностях, як професіоналізм, результативність та особиста відповідальність.

Праця в банку носить колективний характер, де результат кожного працівника формує загальний успіх. Тому мотивація повинна бути побудована так, щоб кожен співробітник розумів, що його добробут залежить від фінансового стану банку та його іміджу. Чим краще працюватиме персонал, тим вищою буде довіра клієнтів, що призведе до розширення клієнтської бази та фінансового зростання банку. За умови правильного управління, це зростання має бути відчутним і для працівників).

Одним із найбільших демотивуючих факторів у кар'єрному рості є протекціонізм. Щоб подолати цю проблему і відновити довіру персоналу до чесного просування, пропонується використовувати горизонтальні кадрові ротації. Це передбачає зміну змісту роботи, наприклад, переміщення працівників між різними підрозділами або надання їм можливості виступати в ролі консультантів у важливих проєктах. Такі ротації не лише відновлюють віру в справедливість, але й додають елементи творчості в роботу.

Наступна схема ілюструє основні проблеми мотивації в банківській сфері та пропонує шляхи їх вирішення, щоб підвищити ефективність бізнесу через зростання продуктивності праці (рис 1.10).

Отже, основними проблемами мотивації в банках є: недостатній рівень оплати, відсутність індивідуального підходу до розвитку, нерівномірне навантаження та протекціонізм.

Удосконалювати систему мотивації слід на індивідуальному рівні, орієнтуючись на підвищення ефективності бізнесу за рахунок зростання продуктивності. Крім того, необхідно збільшувати матеріальну зацікавленість через: скорочення різниці між фіксованим і змінним доходом; збільшення частки фіксованої зарплати; делегування повноважень; проведення індивідуальних бесід із підлеглими; формування індивідуальних соціальних пакетів.

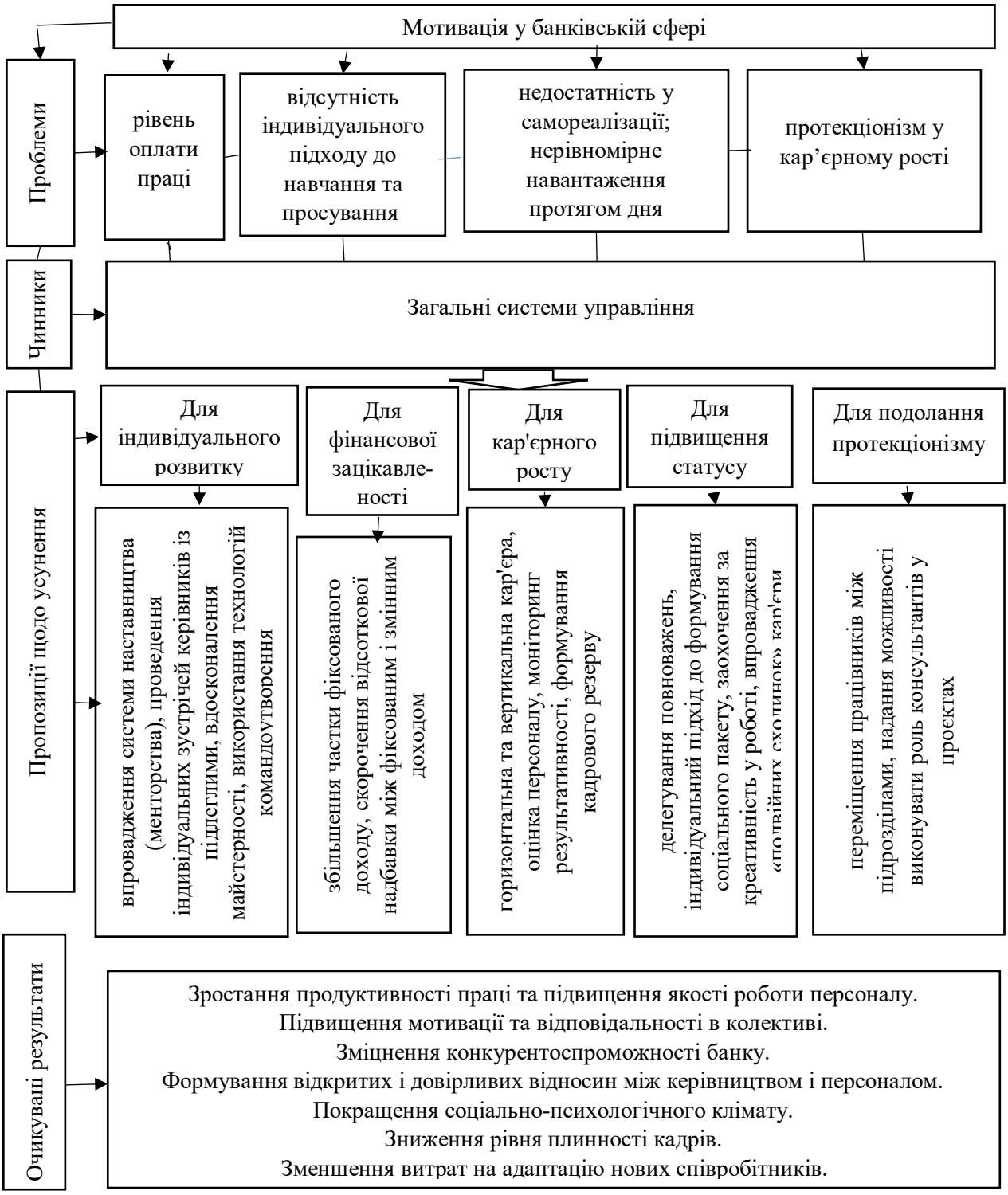


Рис. 1.10. Блок-схема заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу банку

Джерело: складено авторкою за матеріалами [89, с. 80]

Висновки до першого розділу

Встановлено, що вивчення мотивації як центрального поняття психології є складним і багатоаспектним процесом, який еволюціонував протягом століть. Кожен із класичних підходів – психоаналітичний, біхевіористський, когнітивний та гуманістичний – пропонує власну унікальну перспективу на рушійні сили людської поведінки.

Поняття «мотивація» і «мотив» хоч і взаємопов'язані, але розрізняються: мотивація є загальною динамічною системою, тоді як мотив – це конкретна внутрішня спонука до дії. Залежно від джерела, виділяють також внутрішню та зовнішню мотивацію.

Було проаналізовано ключові теорії мотивації, які умовно поділяються на дві групи: змістовні та процесуальні. Змістовні теорії, такі як теорія ієрархії потреб А. Маслоу, двофакторна теорія Ф. Герцберга та теорія набутих потреб Д. МакКлелланда, зосереджуються на внутрішніх потребах та факторах, що спонукають людину до дії. Вони допомагають зрозуміти, що саме мотивує людей, починаючи від базових фізіологічних потреб і закінчуючи прагненням до самореалізації, досягнень, влади чи соціальної приналежності.

Натомість, процесуальні теорії пояснюють, як саме відбувається процес мотивації. Теорія очікувань В. Врума розкриває, що мотивація залежить від очікувань працівника щодо зв'язку між зусиллями, результатом та винагородою. Теорія справедливості С. Адамса підкреслює, що на мотивацію впливає сприйняття працівником об'єктивної та суб'єктивної справедливості винагороди. А теорія постановки цілей Е. Лока та теорія підкріплення Б. Скіннера показують, що поведінка формується під впливом чітких цілей та наслідків попередніх дій.

Ці теорії в сукупності надають комплексний інструментарій для керівників. Розуміння як змістовних, так і процесуальних аспектів мотивації дозволяє розробляти ефективні системи управління персоналом, які підвищують

продуктивність, задоволеність та лояльність працівників, адаптуючись до їхніх індивідуальних потреб і ціннісних орієнтацій.

У цьому розділі ми дослідили, що мотивація персоналу є динамічним і багатогранним процесом, який виходить за межі класичних теорій. На відміну від статичних підходів, сучасні концепції, як-от теорія самовизначення, гейміфікація, цифрова персоналізація та нейронаука, розглядають мотивацію як систему, що постійно змінюється під впливом як внутрішніх (особистісних), так і зовнішніх (організаційних) чинників.

Ми з'ясували, що ефективна система мотивації повинна бути комплексною, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули. Це особливо актуально в умовах сучасних викликів, зокрема в Україні, де на управління персоналом впливають економічні та соціально-психологічні фактори, пов’язані з війною. Вирішення таких проблем, як забезпечення фізичної та матеріальної безпеки, подолання емоційного вигорання та налагодження ефективних комунікацій, стає пріоритетом.

Особлива увага була приділена банківській сфері, де специфічні проблеми, як-от протекціонізм, нерівномірне навантаження та відсутність індивідуального підходу, вимагають системного вирішення. Запропоновані заходи, зокрема горизонтальні кадрові ротації, індивідуальні соціальні пакети та збільшення частки фіксованої оплати праці, мають на меті підвищити продуктивність, покращити соціально-психологічний клімат і знизити плинність кадрів.

Отже, успішна система мотивації персоналу –це не просто набір фінансових інструментів, а комплексна, гнучка та адаптивна політика. Вона має бути орієнтована на потреби кожного співробітника, сприяти його професійному розвитку і, як результат, підвищувати конкурентоспроможність організації в цілому.

РОЗДІЛ ІІ
ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИ ЕМПІРІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ДИНАМІКИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Обґрунтування вибору діагностичних методик

Для досягнення мети емпіричного дослідження, яка полягає у вивченні динаміки мотивації персоналу банку, було застосовано комплексний підхід із використанням кількох діагностичних методик. Цей метод дозволяє отримати глибоке розуміння як індивідуальних мотиваційних чинників, так і загального психологічного клімату в колективі.

Методика діагностики мотивації до досягнення успіху (Т. Елерс).

Для оцінки рівня прагнення особистості до успіху була обрана методика Т. Елерса «Діагностика особистості на мотивацію до успіху» [99]. Цей інструмент базується на теорії мотивації Джона Аткінсона, який стверджував, що поведінка людини є результатом боротьби між двома протилежними мотивами: прагненням до успіху та бажанням уникнути невдач [100, с. 72].

Опитувальник складається з 41 запитання, які дають змогу визначити домінуючий мотив. Питання охоплюють різні аспекти поведінки та ставлення до роботи, наприклад, "Чи прагнете ви завжди доводити розпочате до кінця?" або "Чи відчуваєте тривогу перед важливим завданням?". Сума балів за відповіді на запитання формує загальний показник рівня мотивації.

Детальний опитувальник Елерса представлений у додатку Б (додаток Б1). Дослідження проводиться на базі Південного МРУ АТ «ПриватБанк» у м. Одесі. Через відсутність доступу до точних даних про чисельність персоналу цього підрозділу, було використано метод цільової вибірки, що включає 50 представників. Така кількість є достатньою для аналізу взаємозв'язків між показниками та виявлення основних тенденцій. До вибірки увійшли

співробітники з підрозділів кредитування, масового банкінгу, корпоративного та середнього бізнесу, електронного бізнесу, операційного обслуговування та адміністративної підтримки.

Методика Елерса є надійною та валідною, про що свідчить її широке застосування в психологічних дослідженнях. Її результати підтверджують, що особи з високим показником мотивації до успіху, як правило, демонструють кращу продуктивність, оскільки вони є більш наполегливими та орієнтованими на результат.

Опитувальник задоволеності працею (В. Букінгем).

Для оцінки того, наскільки працівники задоволені поточними умовами праці, був обраний опитувальник, розроблений на основі підходів В. Букінгема. Задоволеність є прямим індикатором відповідності робочого середовища очікуванням співробітників [101]. Низький рівень задоволеності може вказувати на невідповідність між корпоративними мотиваційними програмами та тим, що насправді є важливим для персоналу.

Хоча Маркус Букінгем не створив класичний академічний опитувальник, його роботи, зокрема книга «Перш за все, поруште всі правила...», стали основою для багатьох практичних інструментів, що вимірюють задоволеність. Його підхід фокусується на ефективності лідерства та використанні сильних сторін персоналу. Опитувальник Букінгема оцінює рівень задоволеності за кількома ключовими параметрами.

Опитувальник, заснований на підходах В. Букінгема, дає змогу оцінити не лише фактори, що мотивують персонал, але й загальний рівень їхньої задоволеності поточним робочим середовищем. Цей інструмент є прямим індикатором того, наскільки умови праці відповідають очікуванням співробітників. Низька задоволеність може сигналізувати про невідповідність між мотиваційними програмами банку та потребами працівників, що є критично важливим для фінансових установ [101].

Методика оцінює задоволеність за кількома основними напрямками:

- Зміст і характер роботи.
- Взаємини з колегами та керівництвом.
- Система винагород та оплата праці.
- Можливості для кар'єрного зростання та навчання.
- Умови праці та загальний робочий клімат.

Детальна характеристика опитувальника представлена у додатку Б (додаток Б2). Для фінансових організацій, як-от ПриватБанк, оцінка задоволеності є особливо важливою. Невисокий рівень задоволеності може призвести до значної плинності кадрів, що спричиняє істотні витрати на найм і навчання нового персоналу. Використання цього опитувальника допомагає ідентифікувати "слабкі місця" в системі мотивації та впровадити цільові зміни для підвищення продуктивності та лояльності.

Шкала організаційної прихильності (Л. Портер).

Шкала організаційної прихильності, розроблена Л. Портером та його колегами, вважається одним з найбільш надійних класичних інструментів для вимірювання емоційного зв'язку між працівником та його компанією [103]. Ця методика ґрунтується на гіпотезі, що висока прихильність не лише зменшує плинність кадрів, але й сприяє зростанню продуктивності та задоволеності роботою. На відміну від задоволеності, що відображає ставлення до поточної роботи, прихильність є більш глибокою та стійкою характеристикою лояльності до організації в цілому.

Методика Портера виділяє три ключові складові організаційної прихильності:

Емоційна прихильність: Це емоційний зв'язок працівника з організацією. Людина відчуває себе частиною команди, пишається своєю компанією і поділяє

її цінності. Це найважливіший компонент, оскільки він відображає справжню лояльність.

Прихильність за розрахунком (інструментальна): Виникає, коли працівник залишається в організації, усвідомлюючи потенційні втрати у разі звільнення. Це може бути втрата соціального пакета, пенсійних накопичень, стабільної зарплати або складнощі з пошуком нової роботи.

Нормативна прихильність: Ця прихильність ґрунтується на почутті обов'язку. Працівник вважає, що він повинен залишатися в організації, оскільки це є правильним з моральної точки зору, наприклад, через інвестиції компанії в його навчання.

Шкала Портера дозволяє оцінити не лише поточний рівень залученості персоналу, але й їхні довгострокові наміри. Висока емоційна прихильність свідчить про ефективність нематеріальних мотиваційних програм (корпоративна культура, відносини, можливості для розвитку). Аналіз прихильності за розрахунком допомагає зрозуміти, наскільки важливими є для персоналу матеріальні та соціальні гарантії.

Ця шкала пройшла численні перевірки і є одним із найвалідніших інструментів для вимірювання лояльності. Її результати корелюють з такими поведінковими показниками, як плинність кадрів, продуктивність і прояви ініціативи. Анкета "Шкала організаційної прихильності" (Л. Портер) представлена у додатку Б (додаток Б3).

Методика вивчення мотивів трудової діяльності (В. Герчикова)

Ця методика розроблена для діагностики основних рушійних сил, що спонукають людину до праці. На відміну від класичних теорій, зосереджених на потребах, модель Герчикова фокусується на ставленні людини до роботи, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні стимули [104]. Вона виділяє п'ять ключових типів мотивації, кожен з яких відображає унікальні цінності працівника [105]:

Інструментальний тип: Мотивація базується на фінансовій винагороді. Працівник виконує завдання, щоб отримати максимальний дохід, і не зацікавлений у самому процесі.

Професійний тип: Рушійною силою є інтерес до змісту роботи та прагнення до самовдосконалення, вирішення складних завдань і досягнення високого професійного рівня.

Патріотичний тип: Мотивація ґрунтується на ідентифікації з організацією. Працівник відчуває себе частиною команди, прагне працювати на її благо і досягати спільних цілей.

Господарський тип: Цей тип характеризується почуттям відповідальності та прагненням до самостійності. Працівник бере на себе відповідальність за результат і не потребує постійного контролю.

Уникнення: Найменш бажаний тип, коли працівник прагне уникнути зусиль і відповідальності, працюючи лише з метою утриматися на посаді.

Ця методика дає детальну картину мотивів, що рухають персоналом. Вона дозволяє визначити, чи є для працівників банку пріоритетними матеріальні чинники, чи їхня мотивація пов'язана із саморозвитком і приналежністю до команди. Таким чином, результати допомагають розробити цільові програми стимулювання.

2.2. Характеристика вибірки дослідження на прикладі АТ КБ «Приват Банк»

АТ КБ «ПриватБанк» має значну вагу на українському ринку праці, налічуючи понад 22 тисячі співробітників. Банк позиціонує себе як соціально відповідальний роботодавець. Заробітна плата працівників ПриватБанку в середньому на 10% вища, ніж у конкурентів [106]. Крім конкурентної оплати, банк забезпечує персонал повним соціальним пакетом, що включає:

- щорічну оплачувану відпустку тривалістю 24 календарні дні;
- програми пільгового кредитування для придбання житла та авто;
- юридичні консультації;
- програму «Захист», спрямовану на забезпечення безпеки співробітників та членів їхніх родин;
- добровільне медичне страхування та страхування життя;
- матеріальну та психологічну допомогу [107].

ПриватБанк активно реалізує принципи рівності та інклюзивності. Зокрема, 4 % від загального штату банку складають працівники з інвалідністю. У 2024 році банк, у співпраці з місцевою владою та партнерами VISA, БФ «Mindy» і ГО «Безбар'єрність», відкрив реабілітаційний модуль у місті Обухів. Цей проєкт надає ветеранам та цивільним особам, постраждалим від війни, можливість проходити амбулаторну реабілітацію та отримувати медичну, психологічну і юридичну допомогу.

Для забезпечення інформаційної доступності банк адаптував свій вебсайт та додаток «Приват24» до міжнародного стандарту WCAG (Web Content Accessibility Guidelines) рівня AA, що робить контент доступним для людей з інвалідністю. Крім того, у 2024 році 12 співробітників контакт-центру пройшли навчання української жестової мови, що дозволило банку запустити послугу консультацій для клієнтів із порушеннями слуху без залучення перекладача. Додаткові інклюзивні заходи включають дублювання інформації шрифтом Брайля на мнемосхемах та інформаційних табличках, а також додавання субтитрів до відеоматеріалів.

Як соціально відповідальна компанія, ПриватБанк створив власний благодійний фонд «Допомагати просто!», що надає допомогу дитячим будинкам, онкохворим дітям та постраждалим від надзвичайних ситуацій. Благодійна

діяльність банку регламентується внутрішнім «Положенням про благодійність, спонсорство і партнерства» [108].

З початком повномасштабного вторгнення банк переформатував свою благодійну діяльність, зосередившись на кількох ключових напрямках:

Підтримка ЗСУ та гуманітарні потреби: банк надає грошову допомогу на найактуальніші запити українського суспільства.

Програма «Допомога шпиталям та медзакладам України»: реалізується через благодійний фонд «Допомагати просто!».

Підтримка співробітників: розроблені спеціальні благодійні програми для персоналу.

У 2024 році банк спрямував 247,2 млн грн власних коштів на благодійність, зокрема на зміцнення обороноздатності, гуманітарну підтримку та соціальні проєкти. Серед реалізованих ініціатив: проєкт «Невідкладний донат» (44,4 млн грн) для забезпечення шпиталів медичним обладнанням, а також партнерські збори з відомими фондами та організаціями, як-от ГУР, Superhumans, БФ «Повернись Живим» та інші.

Особлива увага приділяється підтримці власних співробітників через благодійну програму «Рука допомоги», що надає фінансову допомогу в екстрених ситуаціях або на лікування. З початком війни банк також запустив програму «Рука підтримки постраждалих внаслідок воєнних дій», в рамках якої фінансова допомога надається внутрішньо переміщеним особам, пораненим та тим, чиє житло було пошкоджене або зруйноване. У 2024 році загальна сума такої допомоги становила 12,5 млн грн, охопивши 340 співробітників.

АТ КБ «ПриватБанк» відіграє активну роль у підвищенні фінансової грамотності населення, реалізуючи різноманітні освітні ініціативи. Проєкт «ЮніорБанк» навчає школярів основам фінансів та програмування. Керівники банку проводять бізнес-семінари для підприємців, ділячись власним досвідом.

Крім того, на екранах у відділеннях транслюються навчальні відеоролики з порадами, наприклад, щодо безпечної оплати в Інтернеті.

У співпраці з платформами OLX, ЄВА та Mastercard було створено три спеціалізовані бізнес-школи: «Школа експорту», «Бізнес-школа для захисників» та «Школа стартапів». Банк також реалізував сім масштабних проєктів з фінансової освіти, включаючи лекції для жінок-підприємців (429 учасниць), уроки для дітей (понад 3 300 дітей у 26 регіонах) та освітні заходи для людей похилого віку у партнерстві з БФ «Життєлюб». Крім того, спільно з НБУ було випущено два номери газети «Фінансова мудрість», охопивши 500 тис. читачів.

ПриватБанк прагне створити безбар’єрне середовище, керуючись власною Стратегією безбар’єрності, що відповідає Національній стратегії України. Ця робота охоплює шість основних напрямів: фізичну, інформаційну, цифрову доступність, а також економічну, освітню та соціальну інклюзію. Зокрема, банк оновив Кодекс етики, включивши в нього розділ щодо дотримання прав людини, а також розробив внутрішню Програму підтримки ветеранів та їхніх сімей.

У межах економічної інклюзії банк найняв і забезпечив професійну кваліфікацію для 13 жінок-інкасаторок. Застосунок «Приват24» також був оновлений: маскот «Кардмен» тепер нагадує клієнтам про правила коректної поведінки, за що проєкт отримав відзнаку Всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як?». У 2024 році банк був відзначений спільнотою «Бізнес без бар'єрів» за активну роботу зі зміни ставлення до безбар'єрності серед своїх співробітників.

ПриватБанк також відомий як «зелений банк». Він активно впроваджує заходи із захисту довкілля, включаючи екологічну технологію інкасації та майже 100% електронний документообіг. У 2024 році в рамках благодійного екопроєкту «Крила» банк сприяв збору 8 528 кг пластикових кришок у 240 відділеннях. Кошти від їхньої переробки (близько 119 000 грн) були використані для придбання дронів для ЗСУ.

Для забезпечення фізичної доступності 99% відділень банку обладнано пандусами, поручнями або іншими альтернативними підіймачами.

У 2024 році банк відкрив 8 нових відділень з дизайном підвищеної доступності, розробленим за участю експертів. Це підкреслює зобов'язання банку забезпечувати фізичну та інформаційну доступність для всіх клієнтів.

Найціннішим ресурсом для розвитку АТ КБ «ПриватБанк» є його персонал, від якого залежить успішна робота, подальше зростання та реалізація стратегічних цілей. Станом на 1 січня 2025 року фактична чисельність працівників становила близько 19,9 тис. осіб (з яких 17,1 тис. – постійно працюють). Попри воєнний стан, банк продовжує наймати нових співробітників, із середнім показником 242 кандидати на місяць.

Для формування сильної корпоративної культури та етики відносин у команді діє Кодекс поведінки (етики). Відповідно до цього документа, банк:

- цінує своїх працівників, надаючи їм умови для повної реалізації професійного потенціалу;
- винагороджує найкращих співробітників, незалежно від віку, статі, віросповідання чи національності;
- поважає людську гідність і особистість, підтримуючи атмосферу довіри та співпраці;
- створює умови для відкритої комунікації, здорового робочого клімату та безпечних умов праці, сприяючи індивідуальному зростанню;
- дотримується трудового законодавства.

Банк визнає, що інвестиції у кваліфіковані кадри є основою довгострокового успіху, тому приділяє особливу увагу підвищенню кваліфікації, мотивації та соціальній захищеності персоналу. Для цього проводяться заходи з підвищення професійного рівня, зміцнюється корпоративна культура, діють програми добровільного медичного страхування та страхування життя для

працівників та їхніх сімей. Всі ці ініціативи є важливими елементами мотиваційної системи банку.

Система мотивації тісно інтегрована в загальну структуру корпоративного управління. У рамках Дирекції з HR та корпоративного управління функціонують такі підрозділи:

Департамент з навчання та розвитку персоналу;

Департамент з організаційного розвитку та кадрового діловодства;

Департамент з підбору та оцінки персоналу;

Управління з питань взаємодії з трудовим колективом;

Управління з корпоративного управління;

Управління винагород та мотивації;

Управління з охорони праці;

Управління з питань взаємодії з регіональною мережею.

Всі ці підрозділи спрямовані на реалізацію мотиваційних заходів для досягнення високих результатів діяльності банку.

Результати діяльності ПриватБанку за останні п'ять років, включно з періодом воєнного стану, підтверджують його лідерство на ринку банківських послуг (рис. 2.1). Цей успіх є результатом зваженої політики управління персоналом, що включає ефективні мотиваційні програми, спрямовані на збереження ментального здоров'я та психологічної рівноваги співробітників. Довідково, у другому кварталі 2025 року банківський сектор України отримав прибуток у розмірі 38,6 млрд грн, а внесок ПриватБанку зріс з 43% до 47% [110].

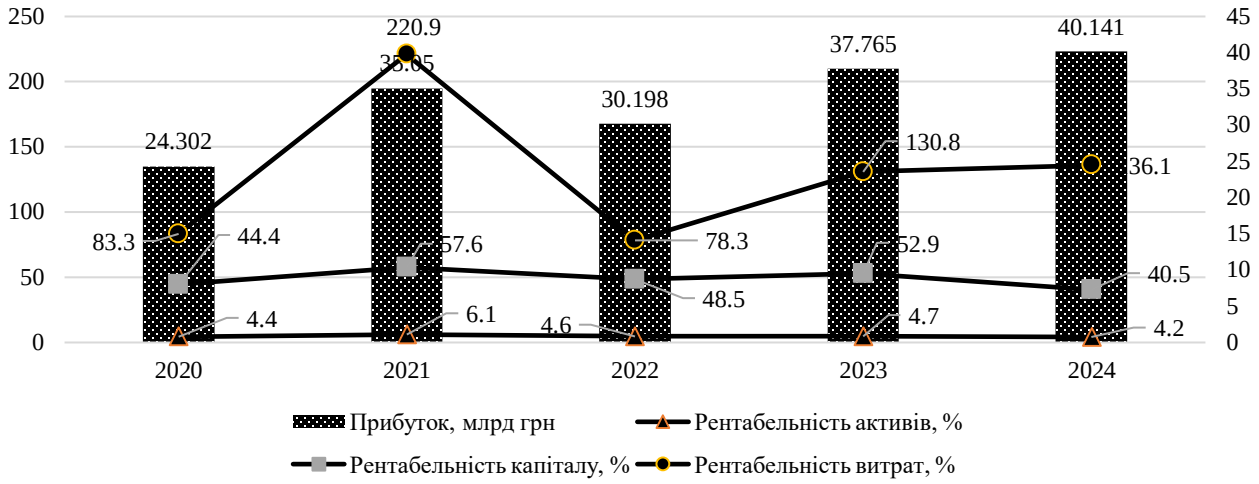


Рис. 2.1 Динаміка індикаторів результативності діяльності АТ КБ «Приват Банк» за період 2020-2024 рр.

Джерело: розраховано авторкою за матеріалами [109]

Для оцінки динаміки мотивації важливо розглянути структурні характеристики персоналу банку за віком, освітою, статтю та стажем роботи.

Аналіз вікового складу працівників (рис. 2.2) за останні два роки показує незначні структурні зрушення.

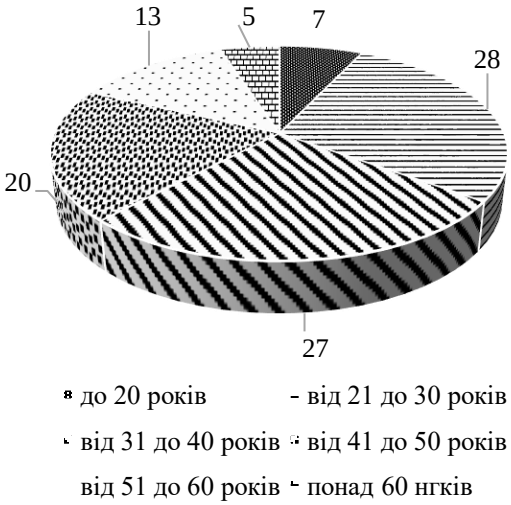


Рис. 2.2.1 Структура персоналу банку за віком у 2024 р., %

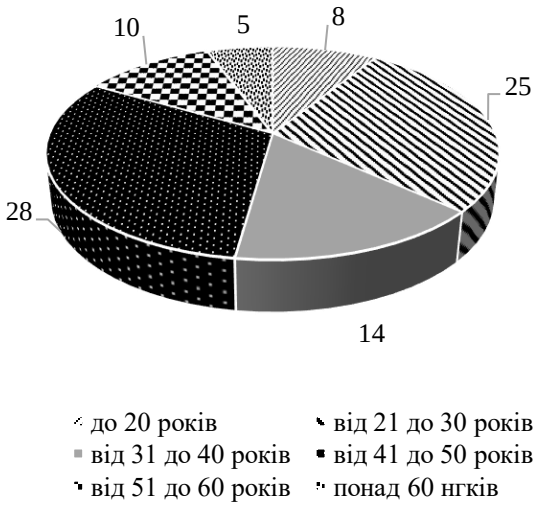


Рис. 2.2.2 Структура персоналу банку за віком у 2023 р., %

Рис. 2.2 Вікова структура персоналу АТ КБ «Приват Банк», %

Джерело: розраховано авторкою

За останні два роки в освітньому складі відбулися помітні зміни: зросла кількість співробітників з вищою та незакінченою вищою освітою (рис. 2.3).



Рис. 2.3.1 Структура персоналу банку за освітою у 2024 р., %

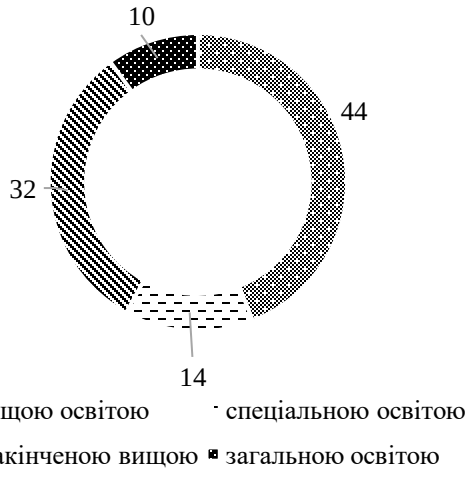


Рис. 2.3.2 Структура персоналу банку за освітою у 2023 р., %

Рис. 2.3. Структура персоналу АТ КБ «Приват Банк» за освітою, %

Джерело: розраховано авторкою

За 2024 рік зафіксовані структурні зміни у статевому складі персоналу, що виражаються в скороченні кількості чоловіків у зв'язку з їхньою службою в ЗСУ (рис. 2.4).

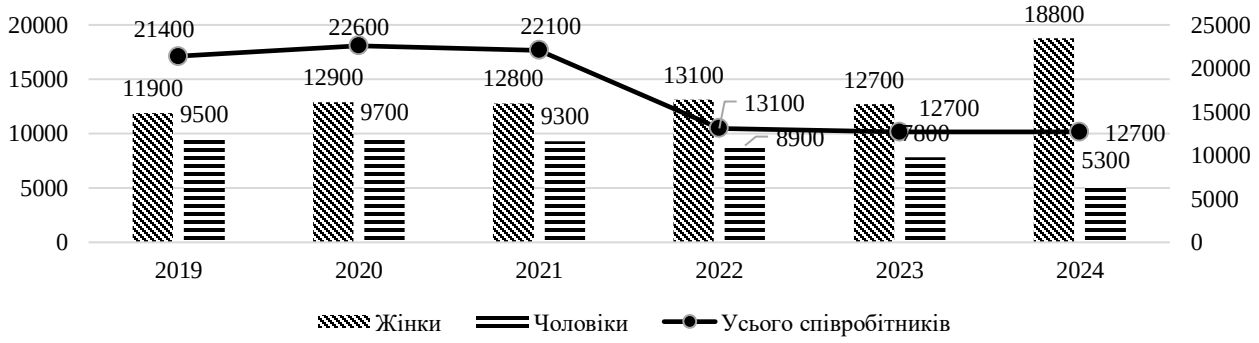


Рис. 2.4 Структура персоналу АТ КБ «Приват банк» за статтю, осіб

Джерело: розраховано авторкою

Спостерігається значне оновлення персоналу: кількість співробітників зі стажем до 1 року зросла на 30%, від 1 до 3 років — на 25%, від 3 до 5 років — на 10 % (рис. 2.5).

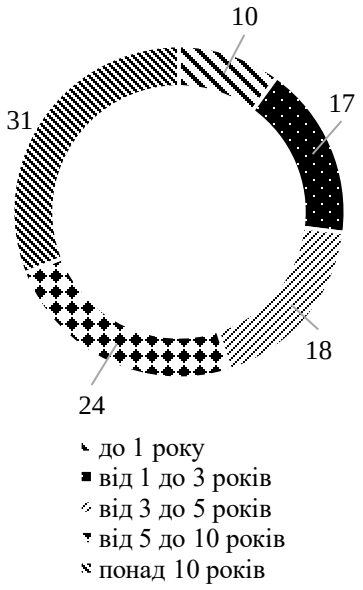


Рис 2.5.1 Структура персоналу банку за стажем у 2023 р.

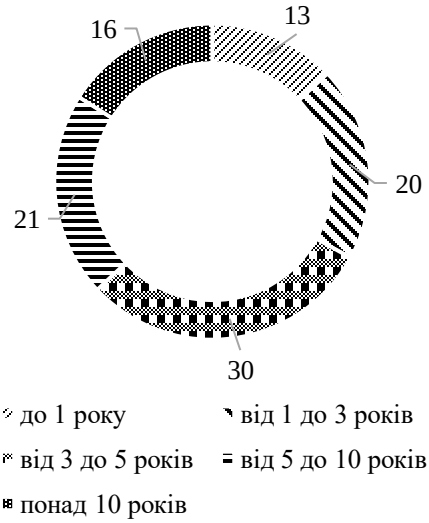


Рис 2.5.2 Структура персоналу банку за стажем у 2024 р.

Рис. 2.5 Структура персоналу АТ КБ «Приват банк» за стажем, %

Джерело: розраховано авторкою

Водночас, кількість працівників зі стажем від 5 до 10 років скоротилася на 33 %. Кількість співробітників зі стажем понад 10 років залишається стабільною, становлячи третину від загальної чисельності персоналу. Ці дані свідчать про те, що ПриватБанк активно наймає нових співробітників, тоді як значна частка досвідчених фахівців залишається в колективі.

Аналіз структури персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за стажем роботи показує значні зміни протягом 2023-2024 років. За даними, представленими на рисунку 2.5, спостерігається суттєве оновлення кадрового складу.

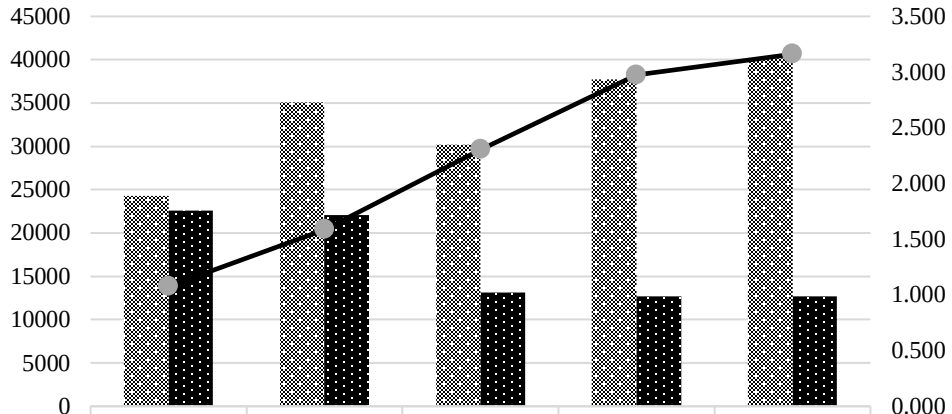
Зростання частки нових співробітників: Частка працівників зі стажем до 1 року зросла на 30%, що свідчить про активний найм. Кількість співробітників зі стажем від 1 до 3 років збільшилась на 25%, а від 3 до 5 років – на 10%. Це вказує на приплив нових кадрів та ефективну адаптацію в колективі.

Скорочення середнього стажу: Частка працівників зі стажем від 5 до 10 років скоротилася на 33%.

Стабільність досвідчених кадрів: Водночас, кількість працівників зі стажем понад 10 років залишається стабільною, становлячи майже третину від загального штату.

Ці дані вказують на те, що банк успішно залучає та утримує молодих фахівців, тоді як значна частина досвідчених співробітників продовжує працювати в банку.

Далі проаналізуємо показники продуктивності праці персоналу банку (рис. 2.6).



	2020	2021	2022	2023	2024
Прибуток, млн грн	24302	35051	30198	37765	40141
Чисельність персоналу, осіб	22600	22100	13100	12700	12700
Продуктивність праці,	1.075	1.586	2.305	2.974	3.161

Рис. 2.6 Динаміка продуктивності праці персоналу АТ КБ «Приват банк» за 2020-2024 рр.

Джерело: розраховано авторкою

Аналіз показників продуктивності праці персоналу банку (рис. 2.6) демонструє позитивну динаміку. За даними, незважаючи на воєнний стан, значну міграцію та окупацію територій, продуктивність праці співробітників у 2024 році зросла. Це підкреслює високу ефективність менеджменту, стійкість колективу та здатність банку адаптуватися до складних умов.

2.3. Аналіз мотиваційної політики АТ КБ «Приват Банк»

Для вивчення та оцінки мотивації персоналу було проведено опитування 50 співробітників. Збір даних здійснювався за допомогою структурованої анкети, в якій використовувалася п’ятибальна шкала Лайкерта від «повністю згоден» до «абсолютно не згоден». Метою було виміряти вплив різних мотиваційних факторів на продуктивність праці.

Аналіз даних, представлених на рисунку 2.7, показує позитивну динаміку зростання річної оплати праці одного співробітника за останні п'ять років. Це свідчить про те, що банк стабільно підвищує фінансову винагороду для своїх працівників.

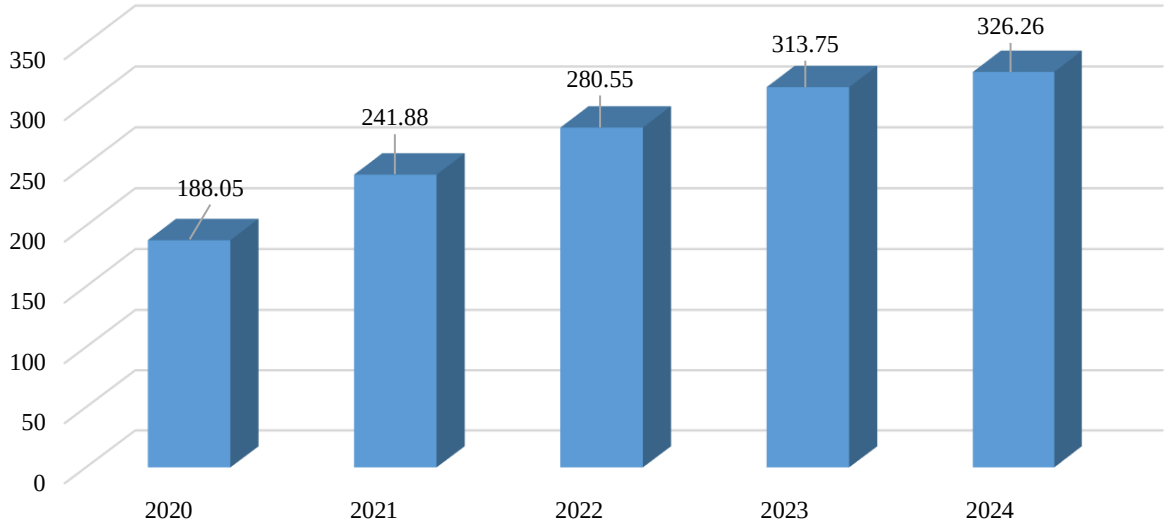


Рис.2.7 Динаміка суми річної оплата праці одного співробітника АТ КБ «Приват Банк», тис. грн

Джерело: розраховано авторкою

Опитування серед фахівців з управління персоналом показало, що ключовими змінами в їхній роботі стали зростання оплати праці та функціональних обов'язків, попри скорочення коштів на навчання та розвиток персоналу (рис. 2.8).

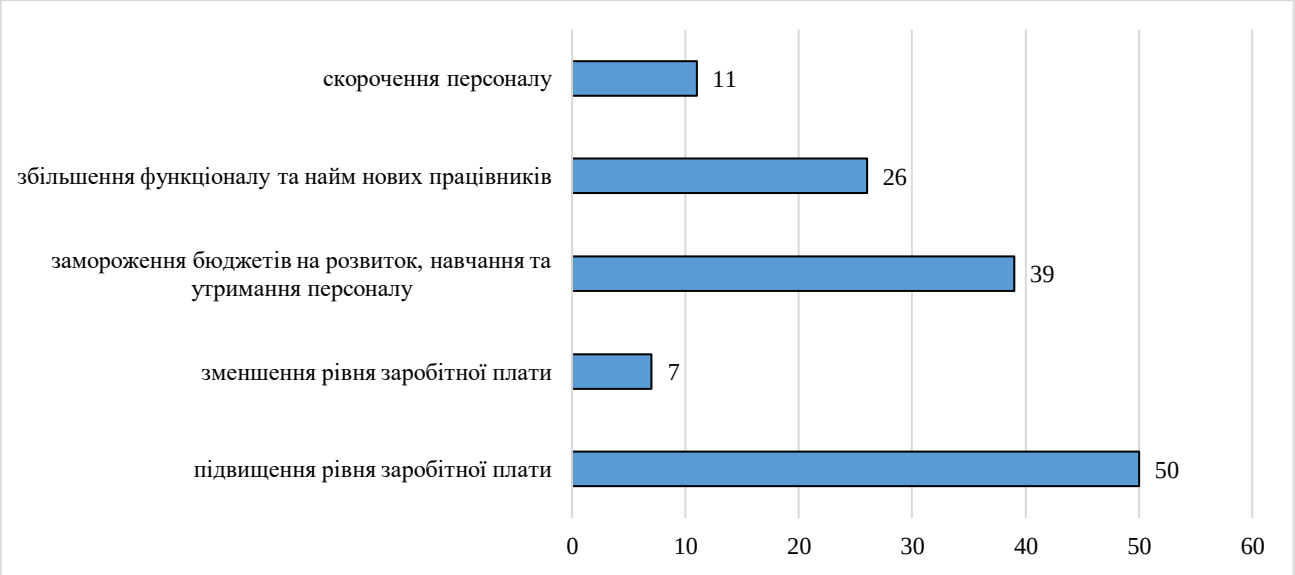


Рис. 2.8 Результати опитування серед фахівців з управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» щодо змін в роботі

Джерело: складено авторкою

Більшість респондентів погодилися, що фінансові стимули, такі як заробітна плата, бонуси, підвищення та допомога на оздоровлення, безпосередньо впливають на їхню ефективність і мотивацію. Це підтверджує, що для підтримки високої продуктивності працівникам необхідні адекватні фінансові винагороди. Якщо банк не забезпечує достатньої фінансової мотивації, це може призвести до зниження працездатності, стабільності та погіршення продуктивності (рис. 2.9).

Згідно з результатами опитування, 89,1% респондентів підтвердили, що фінансові стимули позитивно впливають на їхню мотивацію. Відповідно до рейтингу, оплата праці посідає перше місце серед фінансових стимулів, за нею йдуть бонуси, підвищення та медична допомога. Це свідчить про вирішальне значення матеріальної винагороди для задоволення базових потреб працівників.



Рис. 2.9 Результати опитування щодо критеріїв мотивації співробітників АТ КБ «Приват Банк»

Джерело: складено авторкою

Результати дослідження також показали важливість нефінансових факторів. Найвищий рейтинг серед них має безпека роботи (83,6% респондентів), що створює відчуття захищеності та дозволяє працівникам краще зосередитися на своїх обов'язках. Також значущими є нормований робочий час (друге місце), вдячність від керівництва (третє місце), умови праці (четверте місце) та баланс між роботою та особистим життям (п'яте місце).

Особлива увага приділяється ролі керівників. Подяка за добре виконану роботу відіграє життєво важливу роль у мотивації. Згідно з опитуванням, 83,6% респондентів вважають, що вдячність керівництва має значний вплив на їхню ефективність. Коли співробітники почуваються цінними, вони охоче працюють і покращують свої результати.

Аналіз показав, що як фінансові, так і нефінансові стимули мають прямий вплив на ефективність роботи. 76,3% респондентів погодилися, що нефінансові стимули також позитивно мотивують їх. Це підтверджує, що ефективна мотиваційна політика має бути комплексною.

Опитування підтверджує, що працівники залишаються в організації довше та демонструють високу продуктивність, коли вони відчувають задоволеність, мотивацію та заохочення. В умовах воєнного стану мотивація набуває особливого значення, оскільки вона спонукає персонал до безперервної роботи та досягнення цілей, що є важливим як для банку, так і для перемоги України.

Керівництво банку вносить необхідні корективи в управління персоналом, щоб забезпечити високий рівень продуктивності та підтримати залученість і мотивацію співробітників в умовах викликів. Це є свідченням зваженої та адаптивної політики управління, що дозволяє банку зберігати лідерські позиції.

Як зазначалося, для вивчення мотивації персоналу банку було використано комплексний підхід, що включав чотири методики: «Мотивація до успіху» (за Т. Елерсом), «Мотиви трудової діяльності» (за В. Герчиковим), «Задоволеність працею» (за В. Букінгемом) та «Організаційна прихильність» (за Л. Портером). Загальна вибірка для дослідження становила 50 співробітників.

Аналіз результатів за методикою Т. Елерса (табл. 2.1) показав, що переважна більшість опитаних співробітників (70%) орієнтовані на досягнення успіху, а не на уникнення невдач.

Таблиця 2.1

Узагальнена таблиця отриманих результатів за підходом: Мотивація до успіху (за Т. Елерсом)

Тип мотивації	Кількість респондентів (осіб)	Відсоток від загальної вибірки (%)
Мотивація до успіху	35	70
Мотивація на уникнення невдач	15	30
Усього	50	100

Джерело: складено авторкою

Це свідчить про високу готовність персоналу брати на себе відповідальність, прагнути до високих результатів та ініціативно підходити до виконання завдань. Це є вкрай позитивним показником для банку.

Отримані дані за методикою В. Герчикова (табл. 2.2) виявили, що найсильнішим мотивом є професійний. Це вказує на те, що працівники високо цінують можливість розвитку, змістовність своєї роботи та прагнення до самовдосконалення. Інструментальний мотив також має високі показники, що підтверджує конкурентоспроможність заробітної плати та матеріальних винагород у банку.

Таблиця 2.2

Узагальнена таблиця отриманих результатів за підходом: «Мотиви трудової діяльності (за В. Герчиковим)»

Тип мотиву	Середній бал (за шкалою від 0 до 10)	Домінуючий мотив
Інструментальний (матеріальна винагорода)	8,5	високий
Професійний (зміст роботи, саморозвиток)	9,1	найвищий
Патріотичний (відданість компанії)	7,5	високий
Господарський (відповідальність, ініціатива)	8,2	високий
Уникнення (мінімум зусиль)	2,0	низький

Джерело: складено авторкою

Аналіз задоволеності працею (табл. 2.3) показав, що працівники дуже задоволені відносинами в колективі та з керівництвом. Загальний рівень задоволеності є високим (4,2 бала з 5). Проте, аспекти, що стосуються винагороди та умов праці, мають дещо нижчі показники (3,9 бала), що вказує на потенційні зони для вдосконалення.

Таблиця 2.3

Узагальнена таблиця отриманих результатів за підходом: Задоволеність працею (за В. Букінгемом)

Аспект задоволеності	Кількість запитань у блоці	Середній бал (за шкалою від 1 до 5)	Рівень задоволеності
Зміст роботи та розвиток	7	4,2	високий
Відносини та робоче середовище	7	4,5	дуже високий
Винагорода та умови праці	7	3,9	середній
Загальний рівень задоволеності	21	4,2	високий

Джерело: складено авторкою

Опитування за методикою Л. Портера (табл. 2.4) довело, що домінуючим типом прихильності є прихильність за розрахунком. Це свідчить про те, що співробітники високо цінують стабільність та матеріальну привабливість банку як роботодавця. Високий показник емоційної прихильності також підтверджує, що працівники відчувають себе частиною організації та поділяють її цінності, що є результатом ефективної корпоративної культури.

Таблиця 2.4

Узагальнена таблиця отриманих результатів за підходом: Організаційна прихильність (за Л. Портером)

Тип прихильності	Середній бал (за шкалою від 1 до 7)	Домінуючий тип прихильності
Емоційна	5,8	високий
За розрахунком	6,2	найвищий
Нормативна	4,5	середній

Джерело: складено авторкою

Загалом, система мотивації в АТ КБ «ПриватБанк» є комплексною та успішною, проте результати дослідження вказують на певні резерви для її подальшого вдосконалення. На основі порівняння отриманих даних можна виділити три ключові напрями для оптимізації:

1. Покращення системи винагород та умов праці. Аспект «Винагорода та умови праці» отримав найнижчий бал (3,9 з 5), що вказує на необхідність перегляду політики преміювання. Рекомендується зробити систему більш прозорою та гнучкою, щоб вона ефективніше стимулювала індивідуальні досягнення. Також доцільно розширити соціальний пакет або додати нематеріальні бонуси, як-от оплату навчання.

2. Зміцнення емоційної прихильності. Оскільки прихильність за розрахунком (6,2 з 7) переважає емоційну (5,8 з 7), банку варто зосередитися на поглибленні емоційного зв'язку працівників з організацією. Це можна досягти шляхом посилення корпоративної культури, проведення додаткових тімбілдингових заходів, заохочення неформального спілкування та розробки програм, що підвищать відчуття причетності та значущості кожного працівника для місії банку.

3. Підтримка мотиву до самореалізації. Високий бал за професійний мотив (9,1 з 10) свідчить про прагнення співробітників до розвитку. Водночас, загальний рівень задоволеності вказує на те, що ці потреби не задовольняються повністю. Тому, рекомендується надати більше можливостей для професійного та кар'єрного зростання, наприклад, через систему менторства, горизонтальні ротації та індивідуальні плани розвитку. Це допоможе утримати цінних фахівців і задовольнити їхні амбіції.

Опрацювання цих резервів дозволить банку не лише утримувати наявних працівників, а й залучати нових, зміцнюючи загальний імідж як привабливого роботодавця.

Висновки до другого розділу

Проведене емпіричне дослідження динаміки мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» показало, що банк має ефективну та комплексну систему управління, яка дозволяє зберігати лідерські позиції на ринку навіть в умовах економічних та соціальних викликів. Ця ефективність значною мірою залежить від зваженої політики щодо персоналу.

Основні результати дослідження свідчать про таке:

1. Продуктивність та стабільність: Попри виклики воєнного часу, продуктивність праці співробітників зросла, що вказує на високу адаптивність та стійкість колективу. Банк успішно залучає нових фахівців, зберігаючи при цьому значну частину досвідчених кадрів.
2. Мотивація та прихильність: Переважна більшість персоналу орієнтована на досягнення успіху та демонструє високу професійну мотивацію. Це свідчить про те, що співробітники зацікавлені у змісті своєї роботи та прагнуть до саморозвитку. Хоча прихильність за розрахунком (через матеріальні вигоди та стабільність) є домінуючою, високий рівень емоційної прихильності підтверджує, що працівники відчувають себе частиною організації та поділяють її цінності.
3. Фінансові та нефінансові стимули: Аналіз показав, що фінансові стимули (оплата праці, бонуси) відіграють ключову роль у мотивації, однак нефінансові фактори (безпека роботи, вдячність керівництва, баланс між роботою та особистим життям) також мають значний позитивний вплив на ефективність.
4. Зони для вдосконалення: Дослідження виявило резерви для подальшого покращення. Зокрема, варто посилити систему винагород та умови праці, зміцнити емоційний зв'язок працівників з організацією та надати більше можливостей для їхньої самореалізації та кар'єрного зростання.

У цілому, АТ КБ «ПриватБанк» є не лише успішним фінансовим інститутом, а й соціально відповідальним роботодавцем, який інвестує в розвиток та добробут свого персоналу. Подальше вдосконалення мотиваційної політики з урахуванням виявлених резервів дозволить банку ще більше зміцнити свої позиції як привабливого роботодавця та забезпечить довгострокову стабільність і процвітання.

РОЗДІЛ ІІІ
ІНТЕРПРЕТАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ДИНАМІКИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ

3.1. Аналіз кореляції професійної мотивації та професійного вигорання фахівців банку

Одним із ключових завдань дослідження було встановлення взаємозв'язку між динамікою мотивації персоналу банку та рівнем їхнього професійного вигорання. Для виконання цього завдання було проведено кореляційний аналіз Пірсона за допомогою програми SPSS. Вибір коефіцієнта Пірсона обґрунтований необхідністю вивчення зв'язку між двома метричними змінними в межах однієї вибірки.

Кореляційний аналіз охоплював взаємозв'язки між такими змінними:

- ✓ Вік та тип трудової мотивації.
- ✓ Стаж роботи та тип трудової мотивації.
- ✓ Тип трудової мотивації та рівень професійного вигорання.
- ✓ Мотивація на успіх та рівень професійного вигорання.
- ✓ Задоволеність фахом та рівень професійного вигорання (за симптомами методики В. Бойка).

Для оцінки рівня емоційного вигорання використано опитувальник для експрес-діагностики за методикою В. Бойка, що складається з 35 суджень із бінарною відповіддю («Так» або «Ні»). Методика дозволяє оцінити п’ять ключових симптомів вигорання:

- ✓ Незадоволеність собою (НС)
- ✓ Загнаність у клітку (ЗК)
- ✓ Редукція професійних обов’язків (РПО)
- ✓ Емоційна відчуженість (ЕВ)

✓ Особистісна відстороненість/деперсоналізація (ОВ)

В. Бойко зазначає, що емоційне вигорання діагностується при наявності комбінації симптомів, які можуть не проявлятися одночасно, залежно від поточної фази вигорання [111, с. 27].

Результати діагностики рівня емоційного вигорання за В. Бойко (рис.3.1). Результати діагностики показали, що у 58 % учасників вибірки жоден із симптомів не сформувався, що свідчить про загалом низький ризик вигорання.

Результати дослідження зображені на рисунку 3.1 та у Додатку В (додаток В1)

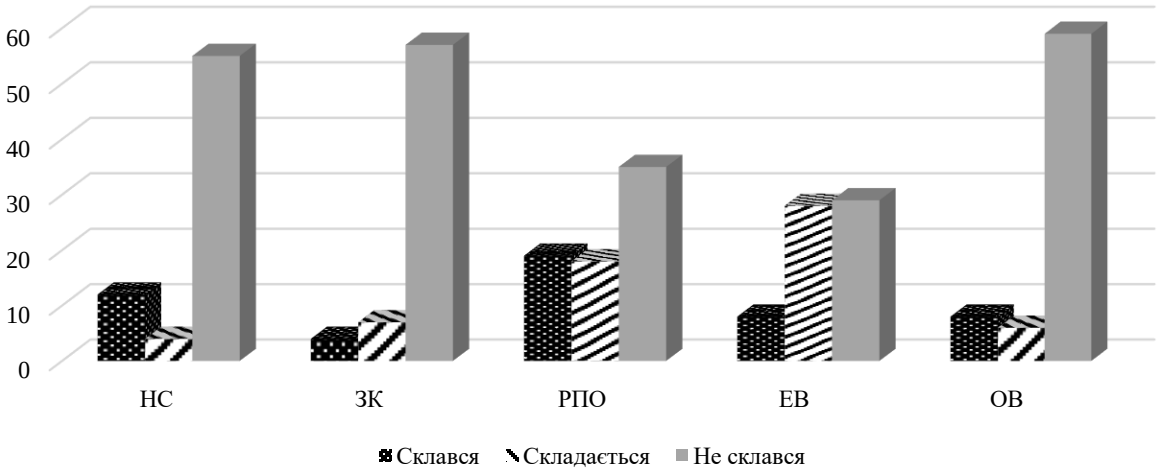


Рис. 3.1. Результати діагностики рівня емоційного вигорання за методикою В. Бойко

Джерело: складено авторкою

Аналіз окремих симптомів засвідчив наступне:

Загнаність у клітку (ЗК): Це найбільш сприятливий показник – симптом проявився лише у 2% учасників. Цей симптом, який передбачає відчуття фатальної нездатності вплинути на обставини, був діагностований лише у співробітників віком 40–45 років. Низька поширеність ЗК (87% відсутність

симптому) корелює з результатами мотиваційного тестування, яке показало, що абсолютно вся вибірка має мотивацію, спрямовану до успіху.

Редукція професійних обов’язків (РПО): Цей симптом є найбільш вираженим серед усіх, що викликає занепокоєння. Він сформувався у 28 % (18 учасників) і наближається до формування у 26 % (17 учасників). Високий показник РПО може бути спричинений надмірною «паперовою тяганиною», непродуктивною організацією робочого часу або несприятливим психологічним кліматом. Він також може бути пов'язаний з відсутністю значущого особистого внеску або асинхронністю між професійним та кар'єрним зростанням.

Емоційна відчуженість (ЕВ): Тривожний показник спостерігається у цьому симптомі, оскільки у 48% учасників (28 осіб) він потенційно може сформуватися. ЕВ часто проявляється як «кам'яне обличчя», високий самоконтроль та відстороненість від «людського фактору», що характерно для керівних посад. Причини ЕВ обумовлені необхідністю об'єктивно оцінювати кандидатів під час найму, що є ключовою функцією HR-фахівця.

Незадоволеність собою (НС): Цей симптом проявився у 17 % (11 учасників). НС характерна для осіб, які відчувають, що здатні на більше, але не задоволені рівнем докладених зусиль чи досягнутим результатом. Цей стан може бути імпульсом до самовдосконалення, але також може бути фоном для негативної самооцінки або депресивних станів. Зазначено, що наявність цього симптому співпадає з тенденцією до розвитку симптому ЕВ у 11 учасників.

Кореляційний аналіз Пірсона виявив важливі зв'язки між типами мотивації та симптомами вигорання, а також демографічними показниками (додаток В, таблиці В1 та В2):

Обернена (Негативна) Кореляція:

Інструментальний тип (ІН) / Вік та Стаж: Виявлено негативний (зворотний) зв'язок між Інструментальним типом трудової мотивації та віком і стажем досліджуваних. Це означає, що чим молодший вік та менший стаж роботи, тим

вище виражений Інструментальний тип мотивації (орієнтація на матеріальну винагороду).

Мотивація до успіху / Незадоволеність собою (НС): Спостерігається зворотний зв'язок. Респонденти з високою мотивацією до успіху найменш схильні до вигорання за симптомом «незадоволеності собою».

Задоволеність фахом / Вигорання: Виявлено зворотний кореляційний зв'язок між задоволеністю обраним фахом та схильністю до вигорання. Ті, хто найбільше задоволені, найменше схильні до прояву симптомів ЗК, НС, ОВ та ЕВ.

Пряма (Позитивна) Кореляція:

Інструментальний тип (ІН) / Незадоволеність собою (НС): Виявлено позитивну кореляційну залежність. Співробітники з Інструментальним типом мотивації (орієнтація на зарплату) мають вищі показники розвитку симптому «незадоволеності собою».

Господарчий тип (ГО) / Емоційна відчуженість (ЕВ): Встановлена сильна позитивна кореляція. Фахівці з Господарчим типом мотивації (прагнення до самостійності та відповідальності) мають вищі показники розвитку симптому «емоційної відчуженості».

Інтерпретація ключових прямих зав’язків виявила наступні елементи:

ІН та НС: Наявність Інструментального типу мотивації у поєднанні з НС є логічною, оскільки для цих працівників матеріальна винагорода є пріоритетом. Якщо вони не отримують очікуваних фінансових стимулів, це може провокувати почуття незадоволеності собою та емоційне вигорання.

ГО та ЕВ: Ця кореляція також є цілком логічною. Господарчий тип мотивації (за В. Герчиковим) характеризується прагненням до самостійності та відсутністю контролю, тоді як Емоційна відчуженість (за В. Бойком) властива особам, які займають керівні посади або прагнуть до високого самоконтролю для прийняття «об'єктивних рішень». Співробітники з ХО мотивацією, які поводяться як «господарі своєї ділянки», можуть розвивати ЕВ через

необхідність постійно контролювати емоції та ігнорувати «людський фактор», щоб підтримувати свою відповідальну роль.

Захисні механізми психіки, як відомо, запобігають психічному вигоранню, змушуючи індивіда закриватися, замикатися в собі та відгороджуватися від емоційних подразників. Наслідки такої ізоляції можуть включати психосоматичні розлади, міжособистісне відчуження, дистрес та депресію. Парадоксально, але такий симптом, з одного боку, зумовлений специфікою банківської сфери, а з іншого – найчастіше виникає у працівників із Господарчим типом трудової мотивації.

3.2. Психодіагностичне оцінювання мотивації персоналу технічної підтримки гарячої лінії АТ КБ «Приватбанк»

З метою поглибленого оцінювання мотиваційних чинників та психоемоційного стану, для дослідження персоналу технічної підтримки «ПриватБанку» було обрано наступний психодіагностичний інструментарій:

- ✓ Опитувальник «Діагностика професійного вигорання» К. Маслач (MBI), додаток В (додаток В2).
- ✓ Опитувальник «Оксфордська шкала щастя» (The Oxford Happiness Questionnaire) П. Хіллса.
- ✓ Методика «Інтегральний показник соціального самопочуття» (ІПСС) Є. І. Головахи та Н. В. Паніної.
- ✓ Тест «Інтегральна задоволеність працею» Н. П. Фетіскіна, В. В. Козлова та Г. М. Мануйлова.

Діагностика професійного вигорання за К. Маслач (MBI)

Опитувальник К. Маслач (MBI) [113] є одним із найбільш авторитетних і популярних інструментів, що використовується вже понад три десятиліття. Він оцінює стан респондентів за трьома основними шкалами:

1. Емоційне виснаження: Відображає емоційну втому, пригнічення емоцій та відсутність бажання щось робити. Цей стан часто супроводжується відчуттям втрати контролю над власним життям, слабкою мотивацією, дратівливістю, безсонням, цинізмом та депресією.

2. Деперсоналізація: Вимірює безособову, цинічну або відсторонену реакцію на колег та роботу загалом. При цьому шкала може також фіксувати зворотний ефект – надмірну залежність від інших, але в обох випадках зв'язки з людьми втрачають свою цінність.

3. Редукція особистих досягнень: Характеризується неадекватною оцінкою своїх професійних компетенцій. Працівник недооцінює власні здібності, втрачає бажання розвиватися, прагнути кар'єрного зростання і нехтує робочими зобов'язаннями.

MBI містить 22 твердження, які оцінюються за шкалою від 1 («ніколи») до 7 («щодня»).

«Оксфордська шкала щастя» (OHQ)

Сучасні дослідження розглядають поняття людського щастя та соціального благополуччя як синонімічні, що відображено у психологічних дослідженнях благополуччя. «Оксфордська шкала щастя» (OHQ), розроблена Майклом Аргілом і Пітером Хіллсом у 2002 році (новіша версія), допомагає виміряти суб'єктивний рівень щастя.

Автори опитувальника оперували такими поняттями, як товариськість, самооцінка, життєрадісність, оптимізм та емпатія. Анкета складається з 29 тверджень, які оцінюються за шкалою від 1 до 6. Рівень щастя визначається у відсотках, де 41–60% вважається середнім рівнем, а 81–100% - високим [114].

Вимірювання рівня щастя є важливим, оскільки він може бути значущим чинником, що впливає на емоційне вигорання банківських працівників [[113, с.1073].

Інтегральний показник соціального самопочуття (ІПСС)

Дослідження соціального благополуччя необхідне для розуміння механізмів адаптації людей до умов глобалізованого світу. Соціальне благополуччя визнається важливою складовою здоров'я індивідуума.

В Україні однією з найпоширеніших методик є «Інтегральний показник соціального самопочуття» (ІПСС-20), розроблений Є. І. Головахою та Н. В. Паніною [115]. Скорочена версія (20 питань) має високий коефіцієнт кореляції (0,92 %) з повною (ІПСС-44) і є її повноцінною заміною.

Діапазон шкали ІПСС становить 20–60 балів, де 40 є умовним «нулем».

Низький рівень сигналізують показники нижче 37 балів, середній – 37–43 бали, а високий – 43 бали та вище.

ІПСС відображає концепцію, згідно з якою соціальне самопочуття людини корелює зі ступенем задоволення її соціальних потреб, які формуються під впливом системи соціальних благ у суспільстві.

Тест «Інтегральна задоволеність працею»

Задоволеність працею є ключовим показником благополуччя індивідуума у трудовому колективі [115, с.49]. Обрана методика Фетіскіна, Козлова та Мануйлова дозволяє оцінити не лише загальну задоволеність, а й її окремі складові:

- ✓ Інтерес до роботи та задоволеність досягненнями.
- ✓ Задоволеність взаємовідносинами з колегами та керівництвом.
- ✓ Рівень домагань у професійній діяльності.
- ✓ Задоволеність умовами та організацією праці.

Вибір цієї методики обумовлений її комплексністю, що дозволяє визначити задоволеність працею в розрізі її складових, а також її компактним обсягом.

Об'єктом дослідження став персонал підрозділу «Омніканальний контактний центр» (НОКЦ) АТ КБ «Приватбанк», основним завданням якого є цілодобова клієнтська підтримка. Цілі НОКЦ – покращення обслуговування

клієнтів через інновації, підвищення задоволеності співробітників та зниження плинності кадрів.

Досліджувана вибірка включає 50 менеджерів по роботі з клієнтами (технічна підтримка гарячої лінії 3700) віком від 18 до 45 років.

Демографічні характеристики вибірки:

Стать: 35 жінок, 15 чоловіків.

Сімейний стан: 19 одружених, 31 неодружений.

Досвід роботи в банку: 10 – менше 1 року; 20 – 1–3 роки; 20 – більше 3 років.

Додаткова інформація: 3 працівники мають це як перше місце роботи; 5 – студенти-сумісники; 2 – мають додатковий підробіток.

Робота, пов'язана з постійним спілкуванням з клієнтами (дзвінки, чати, email), часто в умовах стресу та конфліктних ситуацій. Працівники повинні володіти українською та російською мовами, мати навички ділового спілкування, бути стресостійкими та постійно підвищувати кваліфікацію. Графік роботи передбачає ранкові, денні та нічні зміни (2/2 по 12 годин або 5/2 по 9 годин).

Незважаючи на потенційну складність умов (постійний стрес, необхідність досягнення ключових показників ефективності), банк пропонує офіційне працевлаштування, конкурентну зарплату, бонуси, повністю обладнане робоче місце, можливість віддаленої роботи під час воєнного стану, корпоративні заходи та оплачувані відпустки. Цей баланс позитивних та негативних аспектів створює сприятливе поле для подальшого дослідження мотивації.

Дослідження розпочалося з визначення актуальності вивчення емоційного вигорання серед менеджерів Омніканального контактного центру (технічної підтримки гарячої лінії) АТ КБ «ПриватБанк». Для отримання загального уявлення про ситуацію було проведено короткий опитувальник із відкритими запитаннями.

Результати первинного опитування. Співробітники, чиї відповіді, на їхню думку, відображали загальні тенденції в команді, висловили таке:

Задоволеність умовами: Працівники загалом позитивно оцінюють такі умови праці, як заробітна плата, офіційне працевлаштування та можливості кар'єрного зростання.

Емоційна напруга: Значна частина персоналу перебуває у постійній емоційній напрузі та стресі. Необхідність відповідати високим очікуванням керівництва та стандартам банку призводить до виснаження.

Баланс життя та роботи: Багато працівників зазначають, що робота забирає надто багато часу, що обмежує їхню можливість займатися хобі, родиною та друзями. При цьому, хоча деякі готові звільнитися за першої нагоди, інші знаходять підтримку та соціалізацію серед колег.

Загальний висновок: Жоден із респондентів не заперечив факту переживання емоційної напруги чи стресу від робочого процесу. Це підтвердило важливість дослідження та призвело до зацікавленості співробітників у темі вигорання.

На наступному етапі було використано методи фрілістингу та фокус-групи. Фрілістинг (за А. М. Гірником) використовувався для з'ясування думок щодо позитивних/негативних аспектів роботи та обізнаності щодо емоційного вигорання.

Результати фрілістингу дозволили виокремити позитивні та негативні моменти у роботі.

Позитивні моменти відображено через дружній колектив, зарплата, офіційне працевлаштування, премії, корпоративні заходи (конкурси, тімбілдинги), дружня атмосфера, взаємна повага, кар'єрний ріст, відпустки, зручний графік.

До негативних моментів (джерела виснаження) потрапили такі чинники як: токсичні клієнти, щоденна рутина, сидяча робота, довга робоча зміна, необхідність щомісячного рейтингування та постійного контролю показників, напруження та виснаження.

Визначені способи боротьби зі стресом: спілкування, смачна їжа, музика, хобі (вишивання, спорт), час із близькими, коуч-сесії з керівником, сон, прогулянки на природі.

Щоденна рутина, напруження, особиста відповідальність, критичні помилки, постійні дзвінки, довгий робочий день було віднесено до асоціацій з емоційним вигоранням.

Фокус-група (6 працівників) підтвердила високу схильність до вигорання і уточнила розуміння ключових понять:

Визначення емоційного вигорання: Стан виснаження, що супроводжується втратою ефективності, прокрастинацією, дратівливістю та нездатністю відновитися за вихідні.

Схильність до вигорання: Усі працівники гарячої лінії схильні до вигорання через специфіку роботи «людина-людина», що вимагає постійної емпатії, вирішення конфліктів та одночасного контролю показників ефективності.

Проблеми взаємодії «людина-людина»: Працівники зіштовхуються з клієнтами, які неадекватно оцінюють компетенції техпідтримки, ображаються або мають завищені очікування, що ускладнює роботу.

Ресурси та подолання тривоги: Учасники зазначили важливість відволікаючих занять під час перерв (музика, кава) та обов'язкового активного відпочинку поза роботою (спорт, природа) для відновлення внутрішніх ресурсів.

Розмежування благополуччя:

✓ Психологічне благополуччя – внутрішній ментальний стан (спокій, впевненість, довіра до почуттів, ментальне здоров'я).

✓ Соціальне благополуччя – інтегрованість у суспільство, комфорт у соціальному контакті та реалізація талантів для побудови благополучного суспільства.

Взаємозв'язок: Учасники підтвердили, що психологічне та соціальне благополуччя тісно взаємопов'язані і впливають на всі сфери життя, а прогалини в будь-якій сфері можуть призвести до емоційного вигорання.

Отримані на першому етапі дані дозволили зробити такі проміжні висновки. Через специфіку роботи очікуються досить високі показники емоційного вигорання та різний рівень щастя серед працівників. Співробітники знайомі з поняттями емоційного вигорання та соціально-психологічного благополуччя, але усвідомлення проблеми недостатньо для її ефективного подолання. Респонденти виявили готовність та бажання пройти подальше дослідження.

На другому етапі 50 респондентів пройшли такі методики: MBI (К. Маслач), «Оксфордська шкала щастя» та ІПСС-20 (Є. Головаха).

Методика Крістіни Маслач дозволила актуалізувати поточний стан респондентів за трьома шкалами професійного вигорання (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Результати діагностики за К. Маслач (MBI)

Шкала	Високий рівень		Середній рівень		Низький рівень	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Емоційне виснаження	27	53	14	27	9	20
Деперсоналізація	23	46	19	37	8	17

Джерело: складено авторкою

Високий рівень діагностовано у 53 % респондентів (рис. 3.2), що підтверджує первинні висновки про постійну емоційну напругу.

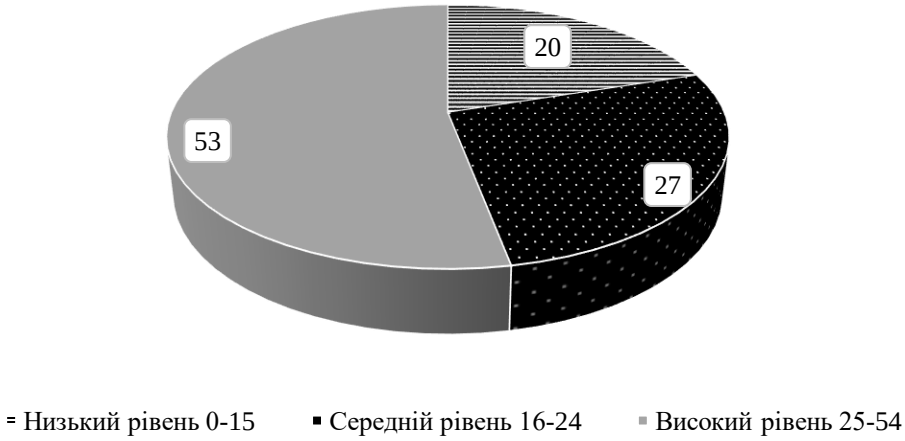


Рис. 3.2. Рівні емоційного виснаження у у працівників техпідтримки клієнтів гарячої лінії АТ КБ «Приватбанк», %

Джерело: складено авторкою

Високий рівень зафіксовано за критерієм деперсоналізації зафіксовано у 46 % респондентів щодо (рис. 3.3). Це свідчить про високу схильність до цинізму, відстороненості та знецінення взаємодії з клієнтами та колегами.

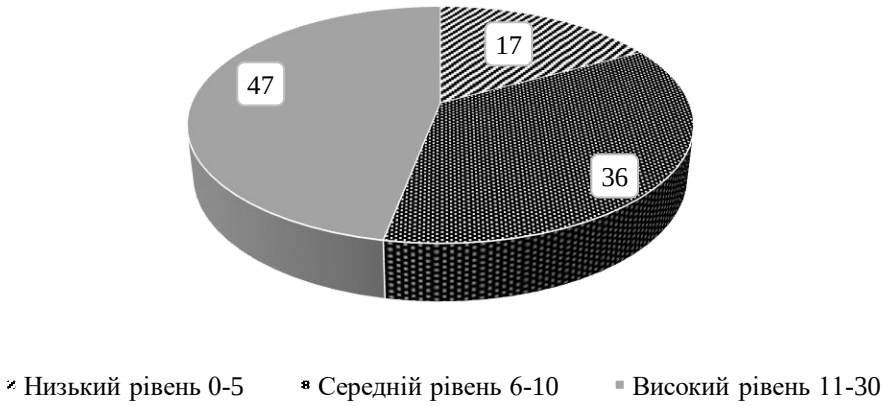


Рис. 3.3. Рівні деперсоналізації у працівників техпідтримки клієнтів гарячої лінії АТ КБ «Приватбанк», %

Джерело: складено авторкою

Крім високих показників емоційного виснаження (53 %) та деперсоналізації (46 %), третя шкала методики К. Маслач також продемонструвала значний рівень вигорання. Високий рівень редукції зафіксовано у 50% (25 респондентів), середній — у 37% (19 респондентів), і лише у 13% (6 респондентів) виявлено низький рівень (рис. 3.4).

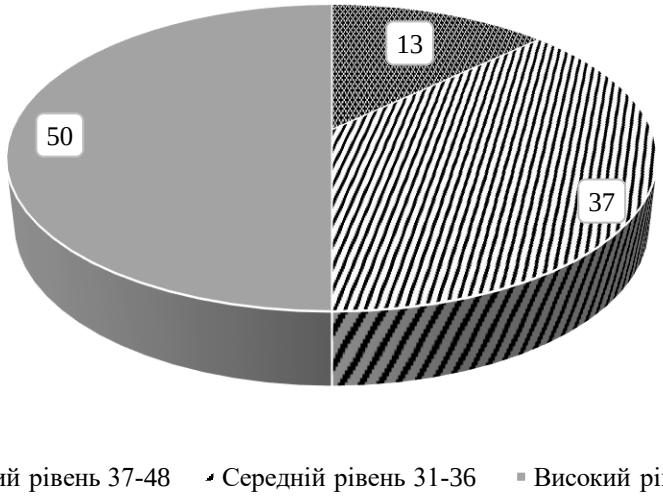


Рис. 3.4 Рівні редукції особистих досягнень у працівників техпідтримки клієнтів гарячої лінії АТ КБ «Приватбанк», %

Джерело: складено авторкою

Результати за всіма трьома шкалами (емоційне виснаження, деперсоналізація, редукція особистих досягнень) свідчать про критично високий рівень професійного вигорання серед персоналу технічної підтримки клієнтів гарячої лінії. Половина вибірки відчуває емоційну спустошеність, цинізм у взаємодії та недооцінює власні професійні здобутки.

Опитування за «Оксфордською шкалою щастя» (рис. 3.5) показало відсутність низького рівня щастя в усіх респондентів. Розподіл результатів виглядає так:

Низький рівень: 0%

Знижений рівень: 17% (9 респондентів)

Середній рівень: 56% (28 респондентів)

Підвищений рівень: 17% (9 респондентів)

Високий рівень: 10% (4 респонденти)

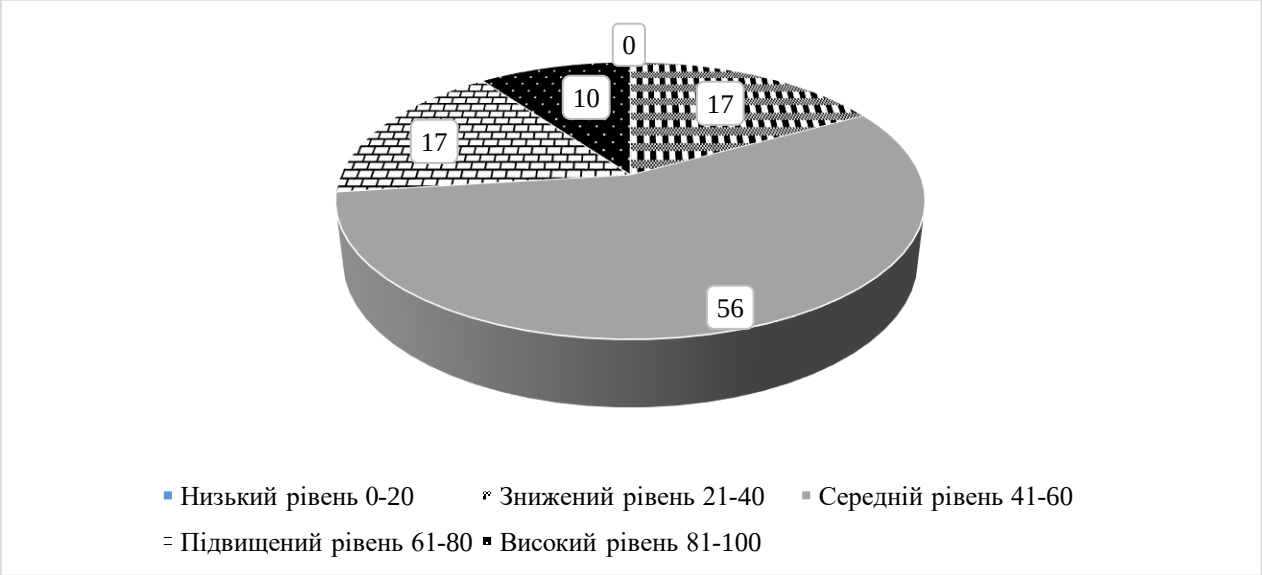


Рис.3.5. Рівні щастя у персоналу техпідтримки клієнтів гарячої лінії АТ КБ «Приватбанк», %

Джерело: складено авторкою

Більше половини працівників мають середній рівень щастя, що у поєднанні з високим рівнем вигорання вказує на внутрішній конфлікт або компенсацію негативних робочих емоцій за рахунок особистого життя, що, однак, не призводить до високого психологічного благополуччя.

Дослідження соціального самопочуття (рис. 3.6) виявило позитивні результати, демонструючи високу соціальну адаптованість працівників:

- ✓ Низький/Знижений рівень: Зафіксовано лише у 3% (2 респондентів).
- ✓ Середній рівень: 17% (5 респондентів).
- ✓ Високий/Підвищений рівень: Більшість вибірки, а саме 80% (24 респондента), демонструють підвищений або високий рівень соціального самопочуття (53% високий рівень).

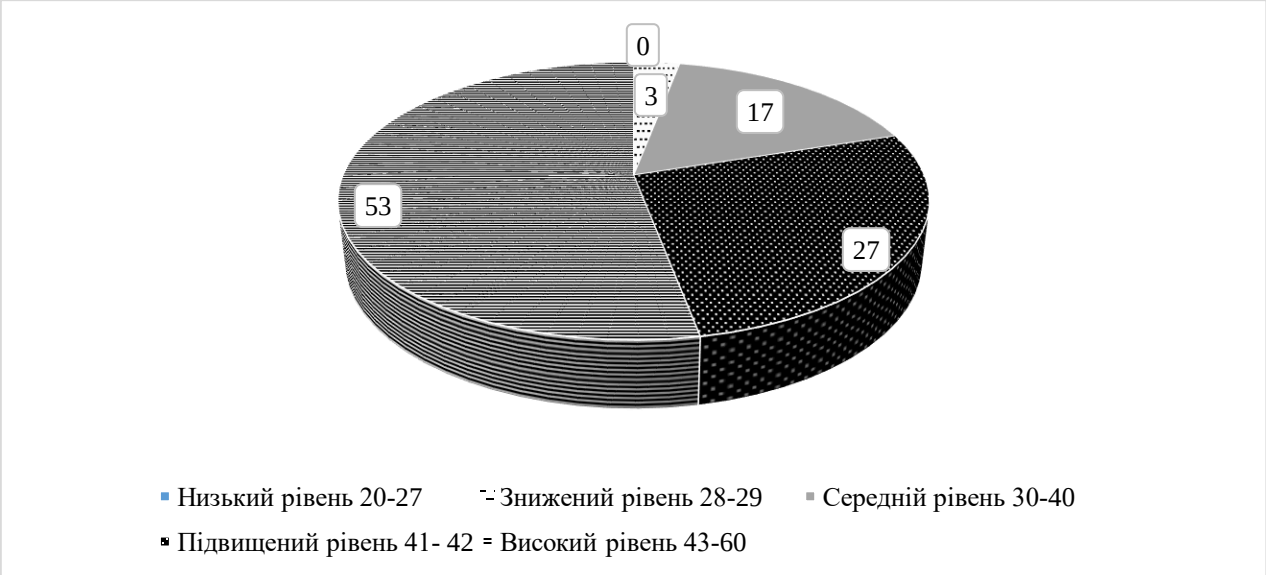


Рис. 3.6. «Рівні соціального самопочуття у працівників техпідтримки клієнтів гарячої лінії АТ КБ «Приватбанк», %

Джерело: складено авторкою

Високе соціальне самопочуття, імовірно, пов'язане з високою інтеграцією в суспільство, а також надійним офіційним статусом, який надає банк.

Загальний рівень інтегральної задоволеності працею по всій вибірці становить 72%, що відповідає високому показнику (за шкалою, де високий рівень починається з 56%).

Детальний аналіз середніх значень за шкалами (Таблиця 3.2) дозволяє виявити найбільш та найменш задоволені аспекти роботи.

Таблиця 3.2

Середні показники задоволеністю працею загалом по вибірці

Показники	Середнє значення і	Максимально можливе	Співвідношення, %
Цікавість до роботи	3,2	6	53
Задоволеність досягненнями на роботі	2,1	4	53
Задоволеність взаємовідносинами з колегами	5,6	6	93
Задоволеність взаємовідносинами з керівництвом	5	6	83
Рівень домагань в професійній діяльності	2,2	4	55

Продовження табл. 3.2

Показники	Середнє значення і	Максимально можливе	Співвідношення, %
Перевага виконуваній роботі високому заробітку	1,8	4	45
Задоволеність умовами праці	3,8	4	95
Професійна відповідальність	1	2	50
Загальна задоволеність працею	16	22	72
Рівень задоволеності працею, %	72		

Джерело: узагальнено авторкою

У ході обробки даних було виявлено аспекти з найвищою та найнижчою задоволеністю.

До аспектів з найвищою задоволеністю віднесено :

1. Задоволеність умовами праці (95%): Цей найвищий показник пояснюється стабільністю «ПриватБанку», прозорою та вчасною виплатою заробітної плати, а також можливістю віддаленої роботи під час воєнного стану.

2. Задоволеність взаємовідносинами з колегами (93%) та з керівництвом (83%): Високі показники досягаються завдяки чіткій політиці банку щодо організації позитивного мікроклімату та ретельному відбору керуючого персоналу. Важливою практикою є щомісячні персональні зустрічі керівника з працівником для обговорення не лише робочих цілей, а й емоційного стану.

До аспектів з найнижчою задоволеністю віднесено :

1. Перевага виконуваній роботі високому заробітку (45%): Цей найнижчий показник зумовлений тим, що рівень інфляції значно перевищив темпи зростання заробітної плати під час воєнного стану, що знижує пріоритет роботи над заробітком.

2. Цікавість до роботи (53%) та Задоволеність досягненнями на роботі (53%): Ці середні значення можуть бути наслідком високого рівня стандартизації

діяльності та індивідуального планування, що створює у співробітників відчуття «гвинтиків у великому механізмі», знижуючи цінність особистого внеску.

Попри високий загальний рівень задоволеності (72%), він переважно забезпечується зовнішніми факторами (умови, мікроклімат). Низькі показники, пов'язані з фінансовою перевагою та внутрішньою цікавістю до роботи, вказують на необхідність вдосконалення системи мотивації.

Враховуючи отримані високі показники емоційного вигорання, для працівників технічної підтримки гарячої лінії було розроблено та запропоновано тренерам банку тренінгове заняття «Попередження синдрому емоційного вигорання у банківських працівників», додаток В (додаток В2).

3.3. Мотиваційний інструмент «Пакет+» в системі стимулювання праці персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

Успішне функціонування банківських установ критично залежить від людських ресурсів, оскільки фінансові та інформаційні ресурси забезпечують лише тимчасову конкурентну перевагу. Історія фінансового сектору доводить, що саме ефективність та мотивованість персоналу є визначальними факторами процвітання чи, навпаки, занепаду банку.

Наразі більшість українських банків, включаючи «ПриватБанк», стикаються з проблемою обмеженості сучасної системи мотивації високоефективної праці. Існуюча система стимулювання праці персоналу часто обмежує фінансове преміювання при перевиконанні встановлених планів, тоді як невиконання плану повністю позбавляє премій. Це пояснюється необхідністю контролювати фінансові витрати на оплату праці, але призводить до відсутності матеріального стимулу працювати понад норму.

Оскільки соціальне забезпечення, розвиток особистості та збереження здоров’я є невід'ємною частиною успішної кадрової політики, пропонується

удосконалити чинний соціальний пакет банку шляхом впровадження програми «Пакет+».

Основна мета «Пакет+» - компенсувати відсутність матеріального стимулювання за виконання понад планового обсягу продажів (за моделлю KPI), коли співробітники вже досягли максимальної премії у розмірі 150%. Програма пропонує додаткові нефінансові та командні бонуси (рис. 3.7):

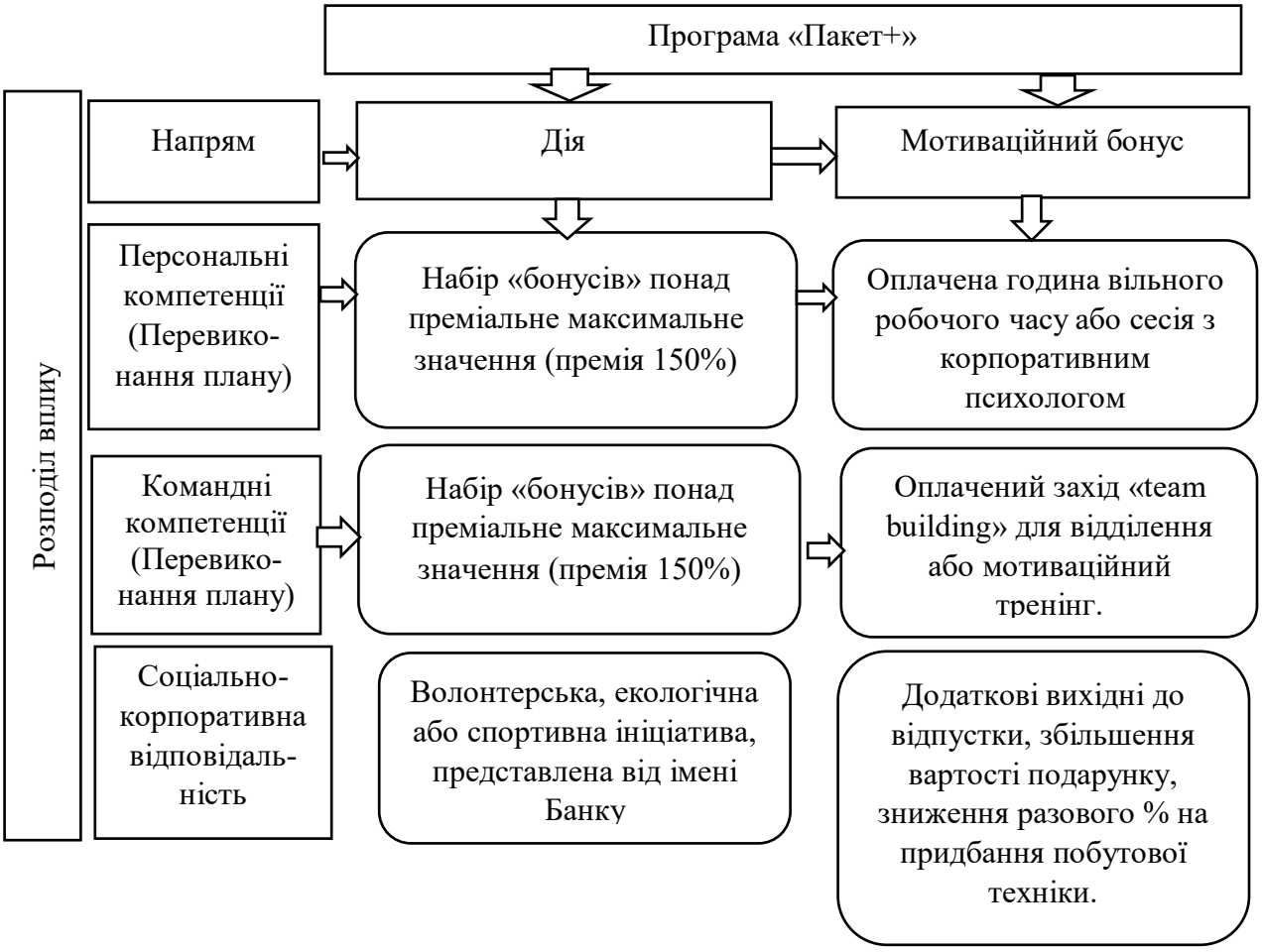


Рис. 3.7. Програма «Пакет+» як додаток до «соцпакет» та системи стимулювання праці персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: складено авторкою

Впровадження програми «Пакет+» не передбачає додаткових витрат для банку, оскільки всі прораховані витрати вже включені до існуючого фонду оплати праці (Таблиці 3.3, 3.4, 3.5).

Таблиця 3.3

Посадові оклади працівників одного із відділень АТ КБ «Приватбанк»

Посада	Розмір посадового окладу, грн./міс	Місячний фонд робочого часу, год	Розмір посадо-вого окладу за годину, грн./міс.	Соціальні відрахування із посадо-вого окладу грн./міс	Чистий дохід працівни-ка за годину праці, грн./міс.	Наявність персо-нальної премії	Наявність колектив-ної премії
Касир	14100	176	80,11	15,62	64,49	Відсутня	Наявна
Менеджер по роботі з населенням	11625	176	66,05	12,88	53,17	Наявна	Наявна
Менеджер по роботі з корпоративним бізнесом	14625	176	83,10	16,20	66,89	Наявна	Наявна
Керівник відділення	17200	176	97,73	19,06	78,67	Відсутня	Наявна

Джерело: складено за умовними даними авторкою

Таблиця 3.4

Витрати на реалізацію заходу для одного із відділень АТ КБ «Приватбанк»

Кількість персоналу відділення, ос.	4		
Сума окладів персоналу відділення (касир, мен. фіз.ос.- 2, завідувач відділення), грн.	54550,0	Середня вартість години праці працівника відділення, грн./год.	77,5
7 % від суми окладів, грн.	3818,5	Максимальна кількість бонусних годин, год	12
Мінімальне значення витрат на рік, грн.	0	Мінімальна сума витрат на бонусні години, грн.	0
Максимальне значення витрат на рік, грн.	45822,0	Максимальна сума витрат на бонусні години, грн.	929,8
Мінімальна сума витрат на соціальні відрахування за рік, грн.	0	Мінімальна сума витрат на соціальні відрахування за бонусні години, грн.	0
Максимальна сума витрат на соціальні відрахування за рік, грн.	8935,3	Максимальна сума витрат на соціальні відрахування за бонусні години, грн.	181,3

Джерело: складено за умовними даними авторкою

Бонуси можуть бути як накопичувальні, так і командні.

Накопичувальні бонуси: Працівник може накопичити до 12 годин оплачуваного вільного робочого часу на рік, який оплачується за погодинною ставкою окладу, але не вимагає присутності на робочому місці.

Командні бонуси: На заходи «team building» для відділення пропонується виділяти кошти у розмірі 5% від суми посадових окладів працівників відділення.

Таблиця 3.5

Витрати на бонусні години з врахуванням окладів посад

Чисельність персоналу за посадами, усього, осіб	5149
Менеджер по роботі з населенням, осіб	3368
Менеджер по роботі з корпоративним бізнесом, осіб	1781
Максимальна кількість бонусних годин, год	12
Менеджер по роботі з населенням, осіб	0
Менеджер по роботі з корпоративним бізнесом, осіб	0
Максимальна сума витрат на бонусні години, млн. грн.	
Менеджер по роботі з населенням	469,8
Менеджер по роботі з корпоративним бізнесом	312,6
Середній % працівників, які перевиконують план для досягнення премії у розмірі 150 %	
Менеджер по роботі з населенням, осіб	11
Менеджер по роботі з корпоративним бізнесом, осіб	9
Сума витрат з врахування максимальної кількісті бонусних годин та середнього % досягнення вище 150 % премії працівників, млн. грн.	79,8
Менеджер по роботі з населенням	51,7
Менеджер по роботі з корпоративним бізнесом	28,1
Витрати на соціальні відрахування, млн. грн.	15,6
Менеджер по роботі з населенням	10.1
Менеджер по роботі з корпоративним бізнесом	5,5

Джерело: складено за умовними даними авторкою

Опитування співробітників (менеджери по роботі з населенням та корпоративним бізнесом) показало високу зацікавленість у запропонованому інструменті (рис. 3.8):

✓ 78% респондентів вважають систему стимулювання прозорою, але 54,1% не задоволені заробітною платою.

✓ 92% працівників вважають, що отримання додаткового бонусу (наприклад, оплаченої вільної години) значно збільшить їхню мотивацію.

✓ 71% працівників позитивно ставляться до бонусу у вигляді оплаченої вільної години з правом накопичення.

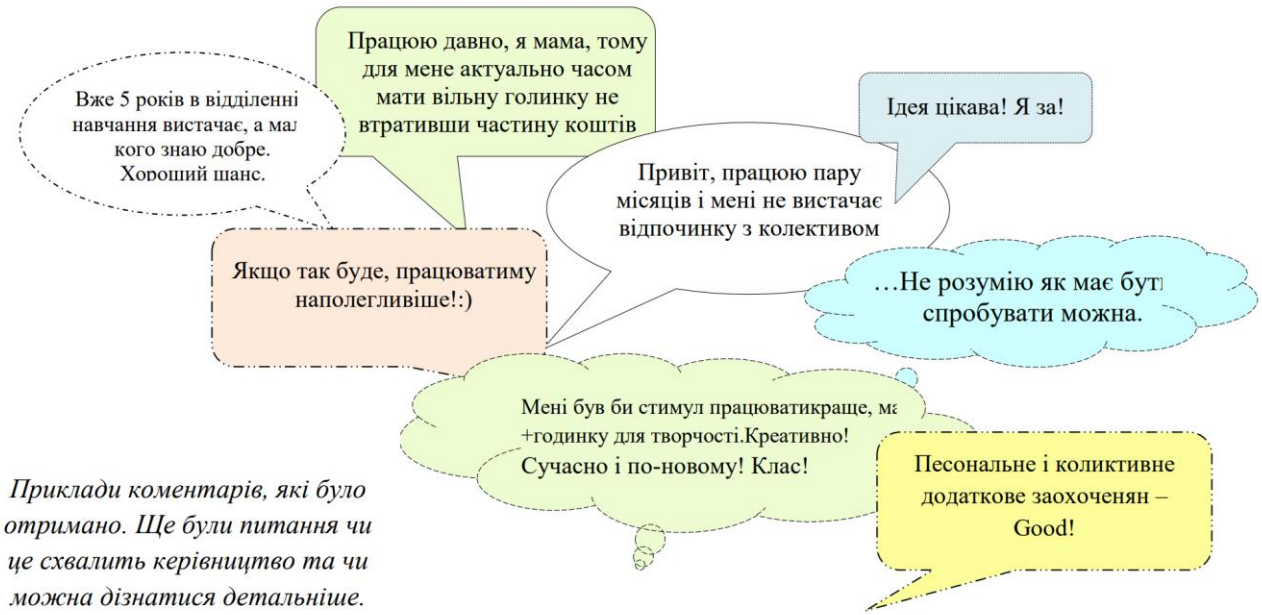


Рис. 3.8. Коментарі за результатами опитування

Джерело: складено авторкою

Це підтверджує, що «Пакет+» має потенціал підвищити продуктивність завдяки зацікавленості співробітників у отриманні нефінансових переваг (вільний час, кошти на колективний відпочинок). Напрям соціальної корпоративної відповідальності також сприятиме зміцненню іміджу бренду в очах клієнтів та суспільства.

Для подальшого підвищення результативності системи динаміки мотивації персоналу та зниження плинності кадрів (особливо на нижчих ланках), необхідно впроваджувати комплексні заходи, що забезпечують індивідуальний підхід до адаптації, навчання та розвитку.

Нами було проведено SWOT- аналіз з метою виявлення напрямів удосконалити системи мотивації персоналу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

SWOT- аналіз системи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Модернова система управління персоналом та чітка кадрова політика. Кваліфікований, переважно молодий колектив. Престиж банку, зарплата вища, ніж у конкурентів. Наявність соціального пакету та системи навчання. Кваліфіковане керівництво.	Недостатня конкурентоспроможність зарплати на найнижчих рівнях. Висока текучість кадрів на початкових посадах. Низький інтерес у розвитку банку серед персоналу нижчих ланок. Робота, пов'язана з постійним стресом від спілкування з клієнтами. Середній рівень лояльності персоналу.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Висока рентабельність банку та гарна репутація. Співпраця з вищими навчальними закладами. Використання зарубіжної практики.	Виїзд співробітників за кордон (особливо в умовах воєнного стану). Конкурентна боротьба за кваліфіковані кадри. Несприятливе політичне середовище.

Джерело: складено авторкою

На підставі проведеного SWOT-аналізу, можна констатувати, що система мотивації банку є міцною завдяки сильним внутрішнім сторонам (керівництво, політика, імідж), проте критичні слабкі сторони (низька зарплата на вході та високе вигорання/текучість) створюють загрозу в умовах конкурентної боротьби за кадри. Запропоновані заходи, такі як «Пакет+» та оновлення навчання, спрямовані на нейтралізацію цих загроз шляхом посилення нефінансової мотивації та інвестування в персонал.

Основні рекомендації щодо вдосконалення HR-стратегії містяться у наступному:

1. Наставництво: Впровадження системи наставництва для зменшення плинності нових співробітників у перші місяці роботи. Кваліфікований співробітник має забезпечувати індивідуальну допомогу в адаптації, вивченні обов’язків та цінностей банку.

2. Розвиток талантів: Створення програм ідентифікації, розвитку та утримання обдарованих кадрів.

3. Оновлення системи навчання: Переробка існуючої системи «університетів» у сучасну, електронну платформу «Освіта для співробітників ПриватБанку». Це дозволить зекономити кошти, забезпечить упорядкованість та чіткий доступ до:

✓ Онлайн-курсів, відеоуроків та тренінгів.

✓ Перегляду історії навчання та рейтингу, що впливає на премії.

✓ Щорічної оцінки кадрів (виконання 4-х завдань), яка впливає на кар'єрне зростання.

4. Зміцнення корпоративної культури: Розвиток лідерських якостей керівництва та створення механізмів залучення працівників до прийняття рішень, що підвищує відчуття відповідальності та залученості.

Висновки до третього розділу

Проведене психодіагностичне оцінювання персоналу технічної підтримки гарячої лінії АТ КБ «ПриватБанк» виявило значний дисбаланс між високим рівнем професійної задоволеності умовами праці та критично високими показниками емоційного вигорання.

За методикою К. Маслач (MBI) зафіксовано високий рівень професійного вигорання за всіма трьома шкалами, що підтверджує первинні висновки: понад 50% персоналу мають високий рівень емоційного виснаження та редукції особистих досягнень; 46% респондентів демонструють високий рівень деперсоналізації (цинізму та відстороненості), що є прямим наслідком стресової роботи у сфері «людина-людина».

Ці результати підтверджують, що робота у сфері технічної підтримки клієнтів створює постійну емоційну напругу, яка може призводити до

психосоматичних хвороб та міжособистісного відчуження, особливо для осіб із Господарчим типом трудової мотивації.

Виявлено дисбаланс між задоволеністю та внутрішнім станом. Показники благополуччя демонструють парадоксальну ситуацію:

- Соціальне самопочуття (ІПСС-20) є переважно високим (80%), що свідчить про хорошу соціальну адаптацію та задоволеність соціальним статусом, який надає банк.
- Загальна задоволеність працею (72% - високий рівень) забезпечується переважно зовнішніми чинниками: відмінними умовами праці (95%) та позитивним мікрокліматом/відносинами з керівництвом (93% та 83% відповідно).
- Водночас, внутрішня мотивація є низькою: найменше задоволення викликають цікавість до роботи (53%) та перевага високому заробітку (45%), що пов'язано зі стандартизацією процесів та впливом інфляції.

Таким чином, персонал *комфортно почувається* в умовах банку, але *емоційно виснажений* самою роботою, відчуваючи себе «гвинтиками» у великому механізмі.

Система стимулювання праці в банку має критичний недолік – обмеження фінансового преміювання при перевиконанні планових показників. Це створює відсутність стимулу для високопродуктивної праці понад норму.

На основі виявлених проблем запропоновано низку заходів, спрямованих на посилення нефінансової мотивації та боротьбу з вигоранням, а саме:

- Програма «Пакет+»: Впровадження цієї програми дозволить компенсувати відсутність фінансового стимулювання за понаднормову роботу за допомогою нефінансових накопичувальних бонусів (наприклад, оплачена година вільного часу або кошти на тімбілдинг). Персонал (92%) виявив високу зацікавленість у такому інструменті.

- SWOT-аналіз підтвердив необхідність цих змін: сильні сторони банку (імідж, керівництво) нівелюються слабкими (низька зарплата на вході, висока плинність та стрес).

Рекомендовано впровадити систему наставництва, розробити електронну платформу навчання («Освіта для співробітників ПриватБанку») та посилити залучення працівників до прийняття рішень, що сприятиме зниженню плинності кадрів та підвищенню внутрішньої мотивації.

Загалом, впровадження програми «Пакет+» та супутніх стратегічних змін дозволить «ПриватБанку» ефективніше управляти вигоранням персоналу, підвищити їхню лояльність та продуктивність в умовах обмеженого фінансового стимулювання, використовуючи при цьому вже закладені до бюджету витрати.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження було спрямоване на теоретичне обґрунтування, емпіричне вивчення та розробку практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу в банківській сфері, зокрема на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

За результатами кваліфікаційної магістерської роботи зроблені наступні висновки.

1. Дослідження підтвердило, що мотивація є складною динамічною системою, яка вимагає інтеграції знань класичних (змістовних та процесуальних) і сучасних (самовизначення, нейронаука) теорій. Було доведено, що ефективна система мотивації повинна бути гнучкою, комплексною і поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, адаптуючись до індивідуальних потреб працівника та викликів часу (зокрема, воєнного стану).

2. Встановлено, що в банківській сфері, де людські ресурси є критично важливими, існують специфічні проблеми, такі як протекціонізм, нерівномірне навантаження та емоційне вигорання, що вимагають системного вирішення через гнучку кадрову політику.

3. Проаналізовано загальну ефективність системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк», а саме:

3.1. Висока стійкість та продуктивність: АТ КБ «ПриватБанк» демонструє ефективну та комплексну систему управління, яка забезпечила зростання продуктивності праці та високу адаптивність колективу навіть в умовах воєнних та економічних викликів.

3.2. Домінуюча мотивація та прихильність: Переважна більшість персоналу орієнтована на досягнення успіху та високу професійну мотивацію. При цьому домінує прихильність за розрахунком (через фінансову стабільність та вигоди), хоча високий рівень емоційної прихильності також присутній.

3.3. Ключова роль нефінансових факторів: Аналіз підтвердив, що попри важливість фінансових стимулів, нефінансові фактори (безпека роботи, вдячність

керівництва, баланс між роботою та особистим життям) мають значний позитивний вплив, що вказує на потенціал для подальшого вдосконалення через посилення емоційного зв'язку з організацією.

4. Проведено діагностику та вдосконалення мотивації персоналу гарячої лінії банку та виявлено:

4.1. Емпіричне дослідження персоналу технічної підтримки гарячої лінії виявило критично високий рівень професійного вигорання за всіма шкалами MBI (понад 50% за кожною шкалою). Ця група персоналу особливо схильна до емоційного виснаження та деперсоналізації через постійну стресову роботу у сфері «людина-людина».

4.2. Виявлено парадоксальний дисбаланс: висока задоволеність зовнішніми умовами (мікроклімат, соціальний статус, загальна задоволеність працею – 72%) контрастує з низькою внутрішньою мотивацією (низька цікавість до роботи та перевага заробітку) та емоційним виснаженням. Персонал, хоч і почувається комфортно в банку, відчуває себе «гвинтиками у великому механізмі».

4.3. Виявлено критичний недолік – обмеження фінансового преміювання при перевиконанні плану, що створює відсутність стимулу для високопродуктивної праці.

4.4. Для усунення цього недоліку та боротьби з вигоранням розроблено та обґрунтовано мотиваційний інструмент «Пакет+». Його мета – компенсація понаднормової праці нефінансовими накопичувальними бонусами (оплаченою вільною годиною, тімбілдингом). Рекомендації також включають впровадження системи наставництва, створення електронної платформи навчання («Освіта для співробітників ПриватБанку») та посилення залучення працівників до прийняття рішень, що є необхідним для зниження плинності та підвищення лояльності.

5. АТ КБ «ПриватБанк» потребує стратегічної корекції мотиваційної політики, спрямованої на трансформацію зовнішньої задоволеності у внутрішню

мотивацію. Впровадження інструментів на кшталт «Пакету+» та розвиток HR-стратегій, сфокусованих на індивідуальному підході та боротьбі з вигоранням, дозволить банку підвищити продуктивність, мінімізувати кадрові ризики та зміцнити свої конкурентні позиції як соціально відповідального роботодавця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Климчук В.О. Мотиваційний дискурс особистості: на шляху до соціальної психології мотивації : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2015. 290 с.
2. Левченко Т.І. Мотивація суб'єкта в різних видах діяльності: монографія. Вінниця: Нова книга, 2011. 488 с.
3. Савиченко О.М. Особливості розвитку мотивації досягнення успіху у спортивній діяльності. Здібності, творчість, обдарованість: теорія, методика, результати досліджень: монографія / За ред. В.О.Моляко, О.Л.Музики. Житомир: Вид-во Рута, 2006. С. 219-236.
4. Гірняк А. Психоаналіз Зигмунда Фройда як теорія, система, соціальнокультурне явище. *Психологія і суспільство*. 2008. №4. С. 33-44.
5. Савчин М. В., Василенко П. Вікова психологія: навч посіб. 2 - ге вид., доп. Київ: Академвидав, 2011. 384 с.
6. Столяренко О. Б. Психологія особистості. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 280 с.
7. Кокоріна Ю. Є. Глибинна психологія (в короткому викладі) : навчально-методичний посібник. Одеса : Астро-принт, 2021. 120 с.
8. Дічек Н. П. В. Сухомлинський і зарубіжна філософсько-психологічна думка XX ст.: збіжності морально-етичних поглядів на суспільство і людину в ньому. *Рідна школа*. 2015. № 5–6. С. 3–9.
9. Нелін Є.В. Гуманістичний психоаналіз Еріха Фромма та його значення для сучасної педагогічної науки. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2022. № 1(103). С. 131-139. DOI: https://doi.org/10.33216/2220-6310-2022-103-1-131-139.
10. Watson J. B. Psychology, as behaviorist views it. Psychological Review. 1913. Vol. 20. P. 158 – 177.

11. Психологія і суспільство. URL: https://pogliad.ua/bihevioryzm-cze-psyhologichnyj-pidhid-shho-vyvchaye-povedinku-cherez-sposterezhennya-ta/. (дата звернення 15.07.2025).
12. Якимчук Ю.В. Застосування біхевіористського підходу до навчання на заняттях з іноземних мов. *Наукові перспективи*. 2022. № 11(29). С. 521-531. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-11(29)-521-531.
13. Skinner B. F. Are Theories of Learning Necessary? Psychological Review. 1950. Vol. 57. P. 193 – 216.
14. Бондаренко О.В., Слюсаренко Ю.Л. Біхевіоризм від Джона Б. Уотсона до Е. Толмена. *Наукові горизонти*. 2019. № 2 (75). С.80-85. DOI: 10.332491/2663-2144-2019-75-2-80-85.
15. Щербина С., Ліпатова М. Когнітивний підхід як засіб формування мотивації студентів до вивчення іноземної мови у ЗВО. *Наукові записки*. 2025. Вип. 1 (218). С. 274-279. DOI: 10.36550/2415-7988-2025-1-218-274-279.
16. Крикун В. А. Ґенеза та сутність поняття когнітивного маркетингу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2020. № 18(46). С. 31-38. DOI: 10.25264/2311-5149-2020-18(46)-31-38.
17. Сергєєнкова О.П. Вікова психологія : навч. посіб. / Сергєєнкова О.П., Столярчук О.А., Коханова О.П., Пасєка О.В. К.: ТОВ «Центр учбової літератури». 2012. 384 с.
18. Псизологіс. Енциклопедія практичної психології. Гуманістичний підхід. URL: http://psychologis.com.ua/gumanisticheskiy_podhod-1.htm (дата звернення 17.06.2025).
19. Gulshan O. H. Modern concepts of the humanistic approach in education. *Молодь і ринок*. 2024. № 10 (230). С. 138-143. DOI: https://doi.org/10.24919/2308-4634.2024.314386.

20. Kaufman, S. B. Self-actualizing people in the 21st century: Integration with contemporary theory and research on personality and well-being. Journal of Humanistic Psychology. 2023. № 63(1). P. 51-83. DOI: https://doi.org/10.1177/0022167818809187.
21. Матвєєв В.О. Філософські основи концепції самоактуалізації особистості А. Маслоу –засновника гуманістичної психології. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. 2015. №1057. С. 62-67.
22. Maslow A. H. Toward a Psychology of Being. 2nd ed. Princeton, N.Y. : Van Nostrand, 1968. 320 p.
23. FactyDay, Піраміда потреб Маслоу: як досягти вершини самореалізації. 22.12.2024. URL: https://faktyday.com.ua/piramida-potreb-maslou/. (дата звернення 25.07.2025).
24. Трач Р. С. Гуманістична течія у психології. *Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент*. 2012. № 9. С. 100-106.
25. Гуманістичні орієнтири в методології психологічної науки: Монографія /За ред. Г.О. Балла. Автори: Балл Г.О., Мєдінцев В.О., Нікуленко О.О., Російчук Т.А. К.: Вид-во «Педагогічна думка», 2007. 98 с.
26. Калініченко Є., Колодяжна А. Сучасні напрями психотерапії: гуманістична психологія. URL: https://surl.li/qkxwct (дата звернення 25.07.2025).
27. Шутько Д. О. Теоретичні підходи до вивчення проблеми професійної самоактуалізації. *Проблеми сучасної психології*. 2014. Вип. 24. С. 752 – 762. URL: http://nbuv.gov.ua/j- pdf/Pspl_2014_24_64.pdf. (дата звернення 28.07.2025).
28. Гилюн О. В. Освітні мотивації студентської молоді. Грані : наук.- теорет. і громад.-політ. альманах / Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара ; Центр соц.-політ. досл. 2012. № 1. С. 102–104.
29. Психологія особистості: Словник-довідник / Під ред. П.П. Горностая, Т.М. Титаренко. Київ: Рута, 2001. 320 с.

30. Занюк С. С. Психологія мотивації. Київ: Либідь, 2002. 304 с.
31. Іванченко І. С., Кучеренко С.М. Мотивація особистості в особливих умовах професійної діяльності. *Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України*. Київ : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2010. Т. 7 : Екологічна психологія, Вип. 22. С. 63 – 67.
32. Заброцький М. М. Основи вікової психології : навч. посіб.: Навчальна книга-Богдан, 2006. 112 с.
33. Захарко О. Внутрішня мотивація як психологічний феномен. *Соціогуманітарні проблеми людини*. 2008. №3. С.143-148.
34. Іванова Н. Г. Сутність мотиву особистості в теорії мотивації. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. № 3 (61). С.20-27. DOI: 10.33099/2617-6858–21–61–3–20-27.
35. Герман К.В. Відображення теорії потреб а. Маслоу у реалізації продукції бізнесів. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 квітня 2025 р [Електронне видання] у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. Т.1. С. 54-56.
36. Maslow A.H. Motivation and personality. N.Y.: Harper, 1954, 411 p.
37. Соколова Л.В., Іванова В.Б., Верясова Г.М. Сучасна інноваційна економіка: від піраміди Маслоу до глобальної конкурентоспроможності країни. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-43.
38. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця: ВНТУ, 2016. 150 с.
39. Подзігун С., Чернов А. Мотивація як рушійна сила активізації діяльності працівників ІТ-сфери. *Наукові горизонти*. 2025. № 1 (30). С. 123-130. DOI: 10.31499/2616-5236.1(30).2025.322347.

40. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. The Motivation to Work. New Jersey : Transaction Publishers, 1993. 180 p.
41. Дуброва Н. П. Двофакторна теорія мотивації Герцберга: критичний погляд та практичне застосування. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-102.
42. Теорії мотивації Герцберга, МакКлелланда, Скіннера, Врума в схемах. URL: https://www.talent-management.com.ua/4725-teorii-motivatsii-v-shemah/. (дата звернення 30.07.2025).
43. Alam S.M.I. Herzberg Motivation-Hygiene Fallacy in measuring levels of job satisfaction and dissatisfaction. *Research and Review: Human Resource and Labour Management*. 2021. № 2(2). P. 34–43.
44. Kaswuri A., Amin M., Khairuzzaman W., Ismail W., Golshan N. M., Kaswuri A. H., & Aghashahi B. Effects of Motivational Factors on Job Satisfaction: An Empirical Study on Malaysian Gen-Y Administrative and Diplomatic Officers Privacy Rights for Digital Assets and Digital Legacy Right for Posterity : A Survey View project Effects of Motivational Fact. 2011 3rd International Conference on Advanced Management Science IPEDR.
45. Шпекторенко І.В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 1 (1). С. 78-83.
46. Acquah A., Nsiah T.K., Antie E.N.A. & Otoo B. (). Literature review on theories motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*. 2021. Vol. 9. Issue 5. P. 25–29. DOI: https://doi.org/10.36713/epra6848
47. McConnell, A. R. The multiple self-aspects framework: Self-concept representation and its implications. *Personality and social psychology review*. 2010. № 15(1). P. 3-27.
48. McClelland D.C. The Achieving Society. Cambridge: Free Press, 2008. 1536 p.

49. Білецька Т. В., Купчишина В. Ч. Теоретичні аспекти аналізу мотиваційної сфери особистості у вітчизняній та зарубіжній психології. *Габітус*. 2022. Вип. 39. С. 59-63. DOI https://doi.org/10.32843/2663-5208. 2022.39.10.
50. Літовченко Б.В. Гуманізація менеджменту у глобальному середовищі: монографія. Дніпро: ЛІРА, 2017. 268 с.
51. Лебік О. В., Прищак М. Д. Теорії мотивації. Матеріали XLIX науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ. Вінниця, 27–28 квітня 2020 р. URL:https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2020/paper/view/9574. (дата звернення 02.08.2025).
52. Боришкевич І., Якубів В., Романюк Х. Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. 2022. Вип. 1 (61). С. 12-18. DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1(61)-2
53. Vroom, V. H. Work and Motivation. New York, John Wiley & Sons, 1964. 331 p.
54. Adams J. S. Toward an understanding of inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology. 1963. № 67. P. 422–436.
55. Поліщук О.Р. Психологічні основи професійного розвитку особистості. *Габітус*. 2022. Вип. 43. С. 168-172. DOI https://doi.org/10.32782/2663-5208.2022.43.29.
56. Locke E. A., Latham G. P. A theory of goal setting & task performance. In: Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc. 1990. 413 p.
57. Skinner B. F. Science and Human Behavior. New York : Macmillan, 1953. 125 p.
58. Збрицька Т. П., Савченко Г. О. Роль мотивації праці у менеджменті персоналу в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 3. С. 220–224.
59. Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А. Основи менеджменту: учбовий посібник/ Стефан П. Робінс, Девід А.,; Пер. с англ. А. Олійник, М. Корчинська, Р. Ткачук,. К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2002. 671 с.

60. Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., Legood, A. 2018. Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. The Leadership Quarterly. 2018. Vol. 29. P. 549-569.
61. Свидрук І. І., Турянський Ю. І., Миронов Ю. Б. Організаційна поведінка : пдручник. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2022. 352 с.
62. Шейн Е., Шейн П. Організаційна культура та лідерство. Джон Вайлі та сини. 2016. 464 с.
63. Porter M. Competitive strategy. Techniques for AnalyzingIndustries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.
64. Alderfer C. P. Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings. New York : Free Press. 1972. 236 p.
65. Герцберг Ф. Мотивація до праці. Що мотивує людину? пер. з англ. Київ : Основи, 2019. 224 с.
66. Robbins S.P. Organizational Behavior. New Jersey, Prentice Hall, 2001. 640 p.
67. Pink D. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. New York, Riverhead Books, 2009. 272 p.
68. Кравченко К. С. Гейміфікація як інструмент мотивації працівників: перспективи для України. Харків : Поліграф+, 2021. 128 с.
69. Франкл В. Людина в пошуках сенсу. Київ : Юніверс, 2006. 192 с.
70. Adams J.S. Advances in Experimental Social Psychology. New York, Academic Press, 1970. 365 p.
71. Werbach B., Hunter K. For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business. Philadelphia, Wharton Digital Press, 2012. 148 p.
72. Rock D.. Your Brain at Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long. New York, Harper Business, 2009. 304 p.

73. Panksepp J. Affective Neuroscience: The Foundations of Human and Animal Emotions. New York, Oxford University Press, 1998. 416 p.
74. West T. Jerks at Work: Toxic Coworkers and What to Do About Them. New York, Portfolio, 2022, 304 p.
75. Berns G. Satisfaction: The Science of Finding True Fulfillment. New York, Henry Holt and Co., 2005. 320 p.
76. Davenport T., Harris J. Competing on Analytics: The New Science of Winning. Boston, Harvard Business Review Press, 2017. 352 p.
77. Sharma K., Marston J. Digital Motivation Strategies for Business: Engaging Employees in the Digital Era. London, Routledge, 2020. 210 p.
78. Youkilis A. AI and the Future of Motivation in the Workplace. New York, Springer, 2021. 290 p.
79. Bentley J., Kowal R. Personalization at Scale: Motivation through Big Data. Oxford, Oxford University Press, 2019. 240 p.
80. Edward L. Deci, Richard M. Ryan. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. New York, Guilford Press, 2017. 756 p.
81. Літвін О.Г., Турло Н.П. Сучасні теорії мотивації праці та їх застосування в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. № 1. Т.36 (75). С. 28-33. DOI: https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-5.
82. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59.
83. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54.

84. Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 47-55. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6.
85. Самойленко В.В. Концептуальні основи управління мотивацією персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Трансформація соціально-економічних систем в умовах глобалізації = Transformation of socio-economic systems in the context of globalization : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. Х. : Вид-во Іванченка І. С., 2025. С. 219-242.
86. Гончар В.В., Обухова Н.О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2(3). С. 125–131.
87. Буняк Н. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87.
88. Данилюк Д .О., Середа Г. В. Методи управління персоналом в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2023. Т. 2 №15. С. 137-144.
89. Кичко І. І., Нікітченко А. О. Удосконалення системи стимулювання персоналу банків колективної форми власності. *Економічний простір*. 2021. № 170. С. 75-82. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/170-13.
90. Кичко І.І., Зеленяк І.М. Концептуальні основи управління мотивацією персоналу. Економічний простір регіону в інтеграційній стратегії розвитку : монографія / за заг. ред. М.П. Бутка. Київ : Кондор, 2016. С. 88–96.
91. Ізюмцева Н.В., Коршунов Р.І. Особливості побудови мотиваційного процесу в банку (на прикладі ПАТ «КБ «Приват- Банк»). *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С. 472–477.

92. Климчук А.О. Сучасні підходи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2018. № 2. С. 180–184.
93. Кичко І.І., Шаркаді Н.В. Захист депозитів населення. *Фінанси України*. 2006. № 2. С. 122–128.
94. Беззубко Л.В., Романченко Ю.К. Напрями створення ефективного мотиваційного механізму праці персоналу підприємства. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2018. Вип. 1. С. 26–31.
95. Забаштанський М.М., Борисенко Л.І., Лавренко Ю.О. Сучасні аспекти стимулювання праці персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 24(2). С. 49–52.
96. B. Werbach, K. Hunter. For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business. Philadelphia, Wharton Digital Press, 2012. 148 p.
97. Психологія бізнесу : навч. посібник / Р. А. Калениченко та інші. Ірпінь : ДПУ, 2023. 269 с
98. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А. А. Мазаракі; Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
99. Діагностика мотивації до успіху (Т. Елерс). Testoteka.info.URL: https://testoteka.info/uk/test/volitional/ehlers-s. (дата звернення 05.09.2025).
100. Doroshenko, Eduard, Oliinyk Irina, Melnyk Mykhaylo, Mykhaylo Oliinyk Mykhaylo , Sheviako Oleksiy. Technology of formation of psychological climate in team sports games (on the material of volleyball). *Journal of Learning Theory and Methodology Scientific journal.* 2022. Vol. 3. № 2. P. 71-77. DOI: 10.17309/jltm.2022.2.04.
101. Цифрова освіта: збірник наукових праць / за редакцією І. Цепенди, О. Будник. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, 2021. 296 с.

102. Buckingham, M. First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently. Simon & Schuster.1999.
103. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. 1974. № 59(5). P. 603–609.
104. Типологічна концепція Володимира Ісаковича Герчикова. URL; https://stud.com.ua/34689/menedzhment/tipologichna_kontseptsiya_volodimira_isakovicha_gerchikova#google_vignette
105. Шпортько Г.Ю. Залучення персоналу до впровадження бережливого виробництва та безперервного поліпшення на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2015. №2. URL; http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3803. (дата звернення 10.09.2025).
106. Соціальна позиція ПриватБанку.. URL; https://privatbank.ua/about/social. (дата звернення 10.09.2025).
107. Група «ПРИВАТБАНК» річний звіт 31 грудня 2024 року. URL; https://static.privatbank.ua/files/ConsolidatedFinZvit2024.pdf (дата звернення 11.09.2025).
108. Положення про благодійність, спонсорство та створення партнерств з метою просування репутації, іміджу та бренду Банку. URL; https://static.privatbank.ua/ (дата звернення 11.09.2025).
109. Національний банк України. Наглядова статистика. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist. (дата звернення 11.09.2025).
110. Огляд банківського сектору. Серпень 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-08.pdf?v=14. (дата звернення 12.09.2025).
111. Емоційне вигорання педагогів. Методичні рекомендації / Коняхіна А.В та ін. Суми : Метод. каб. від. освіти Сум. райдержадмін., 2016. 60 с.

112. Паламарчук Л.А. Діагностика професійного «вигорання» (К. Маслач, С. Джексон в адаптації Н. Е. Водоп'янової). URL: https://vseosvita.ua/library/diagnostika-profesijnogo-vigoranna-k-maslac-s-dzekson-v-adaptacii-n-e-vodopanovoi-460627.html. (дата звернення 15.09.2025).
113. Hills, Peter & Argyle, Michael. The Oxford Happiness Questionnaire: A compact scale for the measurement of psychological well-being. *Personality and Individual Differences*. 2022. № 33. P. 1073-1082. DOI: 10.1016/S0191-8869(01)00213-114.
114. Кулешова О., Маєвська В. Діагностика синдрому емоційного вигорання серед банківських працівників. *Науковий журнал «Психологічні травелоги»*. 2023. № 1. С. 77-86. https://doi.org/10.31891/PT-2023-1-8.
115. Комплексні вимірювальні інструменти в соціологічних дослідженнях: розроблення, адаптація, обґрунтування достовірності [Є. Головаха, С. Дембіцький, Н. Паніна та ін.]; за наук. ред. Є. Головахи та С. Дембіцького. Київ: Інститут соціології НАН України, 2022. 405 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1

Застосування мотиваційних теорій в Україні: можливості, сфера використання, перепони та ефективність Джерело: [81, с. 31]

Сфера застосування
1. Освіта: застосування: гейміфікація, теорія самовизначення; приклади: використання інтерактивних платформ (ClassDojo, Kahoot) для залучення студентів, мотивація через автономію та персоналізацію навчального процесу; ефективність: збільшує залученість учнів і сприяє розвитку навичок самостійного навчання. 2. *Корпоративний сектор*: застосування: цифрова персоналізація мотивації, гейміфікація, теорія самовизначення; приклади: використання HR-аналітики для визначення потреб працівників, створення програм винагород із гнучкими бону- сами, мотивація через свободу вибору (гнучкий графік, віддалена робота); ефективність: підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів. 3. *Державний сектор*: застосування: елементи теорії справедливості, гейміфікація для стимулювання досягнень; приклади: програми оцінювання та винагороди державних службовців за досягнення показників ефективності; ефективність: сприяє підвищенню прозорості роботи та підзвітності. 4. *Малий та середній бізнес (МСБ)*: застосування: гейміфікація, теорія підкріплення; приклади: використання гейміфікаційних систем для стимулювання працівників до досягнення цілей (наприклад, продажі); ефективність: підвищення лояльності працівників і швидке впровадження мотиваційних програм із низькими затратами.
Можливості застосування
1. *Технологічний розвиток*: широке поширення цифрових платформ, які підтримують персоналізацію та аналіз великих даних. 2. *Демографічні фактори:* молоде покоління працівників (покоління Z), яке цінує автономію, інтерактивність і визнання. 3. *Розвиток дистанційної роботи:* потреба в гнучких графіках і нематеріальних стимулах під час роботи вдома.
1.*Обмеженість ресурсів*: висока вартість впровадження цифрових технологій для малого бізнесу; недостатність фінансування у державному секторі. 2. Культурні особливості: опір змінам серед працівників через недовіру до нових методів; традиційна орієнтація на матеріальні стимули. 3. *Освітні бар'єри*: недостатнє розуміння теорій мотивації менеджерами; відсутність HR-фахівців, які б могли впроваджувати сучасні підходи. 4. *Юридичні аспекти*: відсутність нормативної бази для підтримки гнучких графіків чи мотиваційних платформ.
Оцінка ефективності
1. *Висока ефективність у приватному секторі*: наприклад, IT-компанії України (EPAM, SoftServe) успішно впроваджують гейміфікацію та теорію самовизначення, що підвищує задоволеність і продуктивність працівників. 2. *Середня ефективність у державному секторі*: спроби впровадити гейміфікацію для оцінки ефективності працівників часто стикаються з адміністративними бар'єрами. 3. *Перспективи для освіти*: гейміфікація може сприяти модернізації освітнього процесу, але потрібні інвестиції в інфраструктуру.

Додаток Б

Додаток Б1

Методика Т. Елерса: діагностика мотивації до успіху

Уважно прочитайте кожне з 41 твердження. Якщо ви згодні з твердженням, поставте позначку «Так». Якщо не згодні – «Ні». .

Тестовий матеріал (питання) опитувальника Елерса

1. Коли я працюю, мої успіхи мене стимулюють більше, ніж думки про можливі помилки.
2. На роботі я відчуваю себе більш впевнено, коли завдання чітко визначені та я точно знаю, що від мене очікують.
3. Якщо я впевнений(-на) у своїх силах, я не боюся брати на себе складні завдання.
4. Мені більше подобається вирішувати проблеми самостійно, ніж звертатися за допомогою.
5. Коли я беруся за нове завдання, я в першу чергу думаю про те, що можу його не виконати.
6. Якщо я отримаю завдання, я обов’язково його виконаю, навіть якщо буде складно.
7. Якщо я зазнав(-ла) невдачі, я схильний(-на) винити себе в ній.
8. Я завжди прагну закінчити розпочату справу, незважаючи на перешкоди.
9. Якщо я відчуваю, що завдання може призвести до невдачі, я віддаю перевагу його уникненню.
10. Я заздалегідь планую свою роботу, щоб уникнути можливих помилок.
11. Я рідко відчуваю тривогу перед важливим завданням.
12. Якщо мені доводиться вибирати між двома однаково складними завданнями, я виберу те, яке дозволить мені досягти більшого успіху.
13. Я краще буду працювати самостійно, ніж у команді.
14. Мені важливо отримувати похвалу за добре виконану роботу.
15. Я рідко беру участь у ризикованих проєктах, де успіх не гарантований.
16. Я прагну виконувати роботу, яка мені цікава, навіть якщо вона не обіцяє великої винагороди.
17. Мені неприємно, коли мене критикують, навіть якщо критика конструктивна.
18. Я віддаю перевагу завданням, які можна виконати швидко та легко.
19. Якщо я не впевнений(-на) у своїх силах, я відкладаю виконання завдання.
20. Я відчуваю задоволення, коли мені вдається подолати труднощі.
21. Я часто порівнюю свої досягнення з досягненнями колег.
22. Якщо я беруся за завдання, я думаю про те, як його виконати найкраще.
23. Я відчуваю себе невпевнено, коли беруся за нове завдання, яке вимагає багато зусиль.
24. Я часто сумніваюся у своєму рішенні.

25. Успіхи інших людей стимулюють мене до кращої роботи.
26. Я вважаю, що мені щастить частіше, ніж іншим.
27. Я волію працювати на посаді, де мені все знайомо.
28. Мені важко приймати поразки.
29. Якщо завдання здається дуже складним, я волію відмовитися від нього.
30. Я завжди думаю про те, як мої дії вплинуть на результат.
31. Якщо мені потрібно зробити вибір, я часто вагаюся, боячись помилитися.
32. Я готовий(-а) брати на себе відповідальність за свої дії.
33. Я не люблю, коли мене змушують брати на себе додаткову роботу.
34. Я вважаю, що мені потрібно більше похвали від керівництва, щоб я працював(-ла) краще.
35. Я рідко турбуюся про майбутнє.
36. Я люблю змагатися з колегами.
37. Я вірю, що можу досягти успіху в будь-якій справі, якщо прикладу достатньо зусиль.
38. Я схильний(-на) відкладати складні завдання на потім.
39. Мені подобається навчатися новому, навіть якщо це вимагає багато часу.
40. Я вважаю, що успіх залежить від удачі, а не від моїх зусиль.
41. Я не люблю, коли мені доводиться працювати в умовах високої невизначеності.

Ключ опитувальника Т. Елерса. Розрахунок значень.

По 1 балу нараховується за відповідь «так» на питання: 2-5, 7-10, 14-17, 21, 22, 25-30, 32, 37, 41

і «ні» - на наступні: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38 і 39.

Відповіді на питання 1, 11, 12, 19, 23, 33-35 і 40 не враховуються. Підраховується загальна сума балів.

Інтерпретація методики мотивації до успіху (норми тесту Елерса):

Чим більша сума балів, тим вище рівень мотивації до досягнення успіху.

Від 1 до 10 балів - низька мотивація до успіху;

від 11 до 16 балів - середній рівень мотивації;

від 17 до 20 балів – помірно високий рівень мотивації;

більше 21 бал - дуже високий рівень мотивації до успіху.

Додаток Б 2

Анкета-опитувальник задоволеності працею (В. Букінгем)

Інструкція: Уважно прочитайте кожне твердження. За шкалою від **1 до 5** оцініть, наскільки ви з ним згодні.

1 – Категорично не згоден(-на)
2 – Не згоден(-на)
3 – Важко відповісти / Частково згоден(-на)
4 – Згоден(-на)
5 – Категорично згоден(-на)

Частина 1. Задоволеність змістом роботи та кар'єрним розвитком

1. Моя робота дозволяє мені робити те, що я вмію найкраще, майже кожен день.
2. Я відчуваю, що мої сильні сторони та таланти використовуються на повну.
3. За останні три місяці я мав(-ла) можливість покращити свої навички та вміння.
4. Я відчуваю, що мої зусилля безпосередньо впливають на загальний успіх нашого відділення/банку.
5. Мій керівник допомагає мені визначити мої кар'єрні цілі.
6. У мене є достатні можливості для професійного зростання.
7. Завдання, які мені доручають, є цікавими та мотивуючими.

Частина 2. Задоволеність відносинами та робочим середовищем

8. Мій керівник визнає та цінує мій внесок у роботу.
9. Мій керівник піклується про мене як про особистість.
10. Я можу розраховувати на допомогу від своїх колег у складних ситуаціях.
11. Я впевнений(-на), що моя думка має значення в команді.
12. Атмосфера в нашому колективі є доброзичливою та підтримуючою.
13. Я отримую чесний та своєчасний зворотний зв’язок щодо своєї роботи.
14. У моєму відділенні/банку панує атмосфера довіри та відкритості.

Частина 3. Задоволеність системою винагород та умовами праці

15. Я вважаю, що моя заробітна плата є справедливою та відповідає моєму вкладу.
16. Я задоволений(-на системою преміювання та бонусів.

17. Соціальний пакет, який надає банк (медичне страхування, компенсації тощо), відповідає моїм потребам.
18. Мої робочі умови (техніка, комфортність приміщення) є достатніми для ефективної роботи.
19. Я відчуваю стабільність та впевненість у майбутньому на своєму робочому місці.
20. Я задоволений(-на) балансом між роботою та особистим життям.
21. Я готовий(-а) рекомендувати ПриватБанк як чудове місце роботи своїм друзям та знайомим.

Після збору даних ви можете проаналізувати їх, підрахувавши середній бал для кожного блоку запитань. Високі середні бали (4-5) свідчитимуть про високу задоволеність, тоді як низькі (1-2) – про проблемні зони. Цей опитувальник дозволить вам виявити, які аспекти роботи найбільше мотивують та задовольняють персонал Південного МРУ АТ «ПриватБанк», а які потребують покращення.

Додаток Б3

Анкета-опитувальник: Шкала організаційної прихильності (Л. Портер)

Інструкція: Прочитайте кожне твердження та виберіть один із варіантів відповіді, що найкраще відображає ваше ставлення. Намагайтеся відповідати якомога чесніше.

1 – Категорично не згоден(-на)
2 – Не згоден(-на)
3 – Частково не згоден(-на)
4 – Важко відповісти
5 – Частково згоден(-на)
6 – Згоден(-на)
7 – Категорично згоден(-на)

Частина 1. Емоційна прихильність

1. Я дуже радий(-а) тому, що обрав(-ла) саме цей банк для роботи.
2. Я відчуваю себе "частиною сім'ї" в цьому банку.
3. Я пишаюся тим, що працюю в цій організації.
4. Мені здається, що проблеми цієї організації – це і мої проблеми.
5. Я б із задоволенням працював(-ла) тут до кінця своєї кар'єри.
6. Я відчуваю сильний емоційний зв'язок із цією організацією.
7. Я вважаю, що цінності цієї організації дуже схожі на мої власні.

Частина 2. Прихильність за розрахунком

8. Залишитися в цьому банку – це, по суті, необхідність, а не бажання.
9. Якщо я піду звідси, то втрачу занадто багато, щоб це виправдало зміну роботи.
10. Я відчуваю, що в мене занадто багато вкладено в цю організацію, щоб піти.
11. На даний момент залишитися в цьому банку – найрозумніший вибір.
12. Я залишаюся в цій організації, бо мені буде важко знайти аналогічну роботу.
13. Навіть якщо я захочу піти з банку, у мене не буде такої можливості.

Частина 3. Нормативна прихильність

14. Я відчуваю себе зобов’язаним(-ою) залишитися в цьому банку.
15. Я думаю, що було б неправильно залишити цю організацію зараз.
16. Я відчуваю, що зобов'язаний(-а) залишитися, бо банк багато зробив для мене.
17. Я не можу піти звідси, бо буду відчувати провину перед колегами.

18. Ця організація заслуговує на мою лояльність.
19. Мої колеги та керівництво очікують, що я залишуся працювати тут.

Обробка результатів проводиться шляхом підрахунку середніх балів для кожної з трьох частин. Високі бали в першій частині (емоційна прихильність) свідчать про те, що працівники по-справжньому ідентифікують себе з банком і лояльні до нього. Високі бали в другій частині (прихильність за розрахунком) вказують на те, що люди залишаються через зовнішні фактори (зарплата, бонуси), а не через внутрішнє бажання. Нарешті, високі бали в третій частині (нормативна прихильність) свідчать про те, що працівники відчувають обов'язок залишатися.

Аналіз цих трьох компонентів допоможе вам зробити висновок, наскільки стійкою є лояльність персоналу і які фактори її визначають.

Додаток В
Додаток В1
Анкета-опитувальник: Мотиви трудової діяльності (В. Герчиков)

Інструкція: Уважно прочитайте кожне твердження. Розподіліть 10 балів між запропонованими варіантами відповідей (А, Б, В, Г, Д), залежно від того, наскільки кожен із них важливий для вас у роботі. Чим важливіший варіант, тим більше балів ви йому надаєте. Сума балів за кожне запитання має дорівнювати 10.

Наприклад: Якщо для вас найважливішим є висока зарплата, ви можете розподілити бали так: А-6, Б-2, В-1, Г-1, Д-0.

1. Які фактори є для мене найбільш важливими в роботі?
А. Висока заробітна плата, бонуси та премії.
Б. Цікаві та складні завдання, можливість постійно розвивати свої професійні навички.
В. Розуміння того, що моя робота є важливою для успіху всього банку.
Г. Можливість самостійно приймати рішення та контролювати результати своєї роботи.
Д. Спокійна робоча атмосфера, відсутність конфліктів та високої відповідальності.

2. Що мотивує мене працювати ефективніше?
А. Чіткі матеріальні стимули та винагороди за досягнення показників.
Б. Можливість навчатися новому, брати участь у тренінгах та курсах.
В. Відчуття причетності до спільної справи та довіра з боку керівництва.
Г. Отримання можливості керувати проєктом або окремим напрямком.
Д. Відсутність надмірної конкуренції та тиску з боку керівництва.

3. Яким аспектам я надаю перевагу при виборі роботи?
А. Високий дохід та повний соціальний пакет.
Б. Перспективи кар'єрного зростання як фахівця-експерта.
В. Робота в надійній та визнаній організації, що має хорошу репутацію.
Г. Можливість проявляти ініціативу та впроваджувати власні ідеї.
Д. Стабільний графік, мінімальні переробки та відсутність стресу.

4. Що приносить мені найбільше задоволення від виконаної роботи?
А. Грошова винагорода, отримана за хороший результат.
Б. Вирішення складної проблеми, що вимагала знання та досвіду.
В. Відчуття того, що я приношу користь клієнтам та команді.
Г. Похвала та визнання мого внеску в загальний успіх.
Д. Відчуття завершеності та виконаного обов'язку.

5. Що я вважаю своєю головною рушійною силою?
А. Прагнення отримати максимальну матеріальну вигоду.

Б. Прагнення досконало володіти своєю професією.
В. Бажання допомогти організації досягти її цілей.
Г. Потреба в незалежності та контролі над своєю діяльністю.
Д. Прагнення уникнути проблем, конфліктів та покарань.

Обробка результатів

Після збору даних вам потрібно буде підрахувати суму балів, які респонденти надали кожному типу мотивації (від А до Д) у всіх запитаннях.

- Сума балів за варіант А: Інструментальний мотив (матеріальна винагорода)
- Сума балів за варіант Б: Професійний мотив (зміст роботи, саморозвиток)
- Сума балів за варіант В: Патріотичний мотив (відданість компанії, колективу)
- Сума балів за варіант Г: Господарський мотив (відповідальність, ініціатива)
- Сума балів за варіант Д: Мотив уникнення (мінімум зусиль, спокій)

Найбільша сума балів для певного варіанту вказуватиме на домінуючий тип мотивації у працівників. Це дозволить вам зробити висновки про те, як найкраще мотивувати персонал банку, враховуючи їхні справжні потреби.

Додаток В2

Ключ до методики на визначення рівня емоційного вигорання за В. Бойко

Ключ

НС	- 1(36)	+ 6(2)	+ 11(2)	- 16(10)	- 21(5)	+ 26(5)	+ 31(3)
ЗК	+ 2(10)	+ 7(5)	+ 12(2)	+ 17(2)	+ 22(5)	+ 27(1)	- 32(5)
РПО	+ 3(5)	+ 8(5)	+ 13(2)	- 18(2)	+ 23(3)	+ 28(3)	+ 33(5)
ЕВ	+ 4(2)	+ 9(3)	- 14(2)	+ 19(3)	+ 24(5)	+ 29(5)	+ 34(10)
ОВ	+ 5(5)	+ 10(3)	+ 15(3)	+ 20(2)	+ 25(5)	+ 30(2)	+ 35(10)

Результати:

9 балів і менше – симптом не склався;

10-15 – симптом складається;

16 і більше – симптом склався.

Таблиця В 1

Кореляція тип трудової мотивації та симптоми емоційного вигорання за В. Бойко

		Variables				
Variables	Statistics	НС	ЗК	РПО	ЕВ	ОВ
ИН	Pearson CöccelatiOQ	.335"	.315-	299’	,278'	.315*
	Sia, (2-tailed)	.006	011	.015	.025	.011
	N	50	50	50	50	50
ПР	Pearson Correlation	-.193	.080	-.029	-.008	-.152
	Sia (2-tailed)	,123	.527	.819	.951	,227
	N	50	50	50	50	50
ПА	Pearson. Correlation	-.234	-.036	-.027	-.125	-.151
	Sia. (2-tailed)	.061	.775	.834	.320	.231
	N	50	50	50	50	50
хо	Pearson, Correlation	-.074	-.033	,138	,245*	-.057
	Sia (2-tailed)	.559	.792	.273	,049	,653
	N	50	50	50	50	50
ЛЮ	Pearson Correlation	-.073	.181	.026	,104	-.016
	Sia (2-tailed)	.564	.149	,835	407	,901
	N	50	50	50	50	50

Таблиця В2

Кореляція між симптомами емоційного вигорання, мотивацією до успіху та задоволеність фахом

		Мотив..УСПІХ	Здовол а фзх
не	Реагзап Соїгеїаііоо	-.294'	-.379"
	Зіа (24аіІеф	.017	,002
	N	50	50
зк	Ееагзіж СосгеНіш	-.202	-.397“
	5ІЛ (2ЛаіІесІ)	.107	,001
	N	50	50
РПО	РяаізшСшеІаіїш	-,093	-,166
	За (24аіІеО)	,459	,185
	N	50	50
ЕВ	Реагзоо Сокеїаііоо	-.191	-.247*
	ВІЯ. (24аіІе(і)	.127	,047
	N	50	50
ов	Реат$оо.СшеІа1юп	-.224	-.306*
	Бісі (24аіІесі)	,073	.013
	N	50	50

Додаток В3

Діагностика професійного «вигорання» (К. Маслач)

Призначення – вивчення ступеня професійного «вигорання».

Інструкція. Дайте відповідь, будь ласка, як часто у Вас виникають почуття, перелічені нижче в опитувальнику. Для цього на бланку для питань відмітьте з кожного пункту варіант відповіді: «ніколи»; «дуже рідко»; «деколи»; «часто»; «дуже часто»; «кожний день».

Опитувальник

1. Я почуваю себе емоційно знищеним.
2. Після роботи я почуваюся як вичавлений лимон.
3. Зранку я відчуваю втому і небажання йти на роботу.
4. Я добре розумію, що відчувають мої підлеглі й колеги, і стараюся враховувати це в інтересах справи.
5. Я відчуваю, що спілкуюся з деякими підлеглими й колегами як з предметами (без тепла і симпатії до них).
6. Після роботи хочеться на деякий час усамітнитися від усіх і всього.
7. Я вмію знаходити правильне рішення в конфліктних ситуаціях, що виникають у розмові з друзями.
8. Я відчуваю пригніченість і апатію.
9. Я упевнений, що моя робота потрібна людям.
10. Останнім часом я став більш черствим до тих, з ким працюю.
10. Я помічаю, що моя робота дратує мене.
12. У мене багато планів на майбутнє і я вірю у їх здійснення.
13. Моя робота все більше мене розчаровує.
14. Я думаю, що дуже багато працюю.
15. Буває, що дійсно мені байдуже те, що відбувається з ким-небудь із моїх підлеглих і друзів.
16. Мені хочеться усамітнитися і відпочити від усього.
17. Я легко можу створити атмосферу доброзичливості і співпраці в колективі.
18. Під час роботи я відчуваю приємне задоволення.
19. Завдяки своїй роботі я вже зробив у житті багато дійсно цінного.
20. Я відчуваю байдужість і втрату цікавості до всього, що задовольняло б мене в моїй роботі.

21. На роботі спокійно справляюсь з емоційними проблемами.
22. Останнім часом я бачу, що друзі і підлеглі все частіше перекладають на мене тягар своїх проблем та обов’язків.

Опрацювання даних

Опитувальник має три шкали: «емоційне виснаження» (9 тверджень), «деперсоналізація» (5 тверджень) і «редукція особистих досягнень» (8 тверджень).

Варіанти відповідей оцінюються так:

«Ніколи» – 0 балів;

«Дуже рідко» – 1 бал;

«Інколи» – 3 бали;

«Часто» – 4 бали;

«Дуже часто» – 5 балів;

«Кожний день» – 6 балів.

Ключ до опитувальника

Нижче перераховуються шкали і відповідні їм пункти опитувальника.

«Емоційне виснаження» – відповіді «так» на запитання 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20 (максимальна сума балів – 54).

«Деперсоналізація» – відповіді «так» на запитання 5, 10, 11, 15, 22 (максимальна сума балів – 30).

«Редукція особистих досягнень» – відповіді «так» на запитання 4, 7, 9, 12, 17, 20, 19, 21 (максимальна сума балів – 48).

Чим більша сума балів з кожної шкали окремо, тим більше в опитуваного виражені різні сторони «вигорання». Про важкість «вигорання» свідчить сума балів усіх шкал

Додаток В4

Для працівників технічної підтримки гарячої лінії АТКБ «Приватбанк» ми розробили та запропонували тренерам банку тренінгове заняття «Попередження синдрому емоційного вигорання у банківських працівників» Мета: подати учасникам тренінгу матеріал щодо синдрому емоційного вигорання, познайомити учасників з науковими методами подолання стресових ситуацій. Посприяти виникненню практичних навичок саморегуляції в стресових ситуаціях, покращити психологічну компетентність співробітників.

Завдання тренінгу:

- розкрити для учасників поняття синдрому емоційного, професійного вигорання, познайомити з його характерними симптомами, етапами

виникнення та формування, причинами його появи та способами профілактики;

- ознайомлення з процесом саморефлексії щодо особистісного сприйняття життєвих обставин;
- сприяння виникненню позитивного образу особистого «Я»;
- оволодіння способами корекції емоційного стану;
- сприяння виникненню адекватного, здорового ставлення до робочих і особистісних складних обставин.

Хід заняття

1. *Вправа «Знайомство учасників».*

Мета: створити затишну атмосферу, сформувати позитивний настрій в учасників, створити відчуття відкритості, підготувати до наступної роботи.

Інструкція: Учасників просять по черзі озвучити своє ім’я та продовжити речення «Мій друг вважає, що я…» Озвучити свої позитивні сторони, як особистості.

2. *Погодження з правилами роботи у групі.*

Мета: прийняття правил роботи під час тренінгу.

Інструкція: Учасники погоджуються з правилами роботи у групі.

Правила визначені у наступному порядку:

1. Приходити вчасно.
2. Зберігати позитивний настрой.
3. Не критикувати інших учасників.
4. Висловлюватись лаконічно.
5. Добровільність.
6. Анонімність.

64

7. Бути щирим.
8. Активність.
9. Озвучувати думки від власного імені.

3. Вправа «Очікування».

Мета: формулювання очікувань учасників щодо тренінгу.

Інструкція: Учасників просять подумати кілька хвилин і, передаючи м'ячик по колу, озвучити свої очікування від тренінгу.

4. Інформаційна частина заняття.

Мета: проінформувати учасників щодо поняття синдрому емоційного вигорання, причин його появи, характерних проявів і етапів формування.

Емоційне вигорання – це синдром, який виникає під дією тривалого впливу на людину стресових факторів та спричиняє інтелектуальне, психологічне і фізичне виснаження. Вважається, що це свого роду захисна реакція організму на тривалий вплив стресу. Емоційне вигорання спричинене поступовим внутрішнім накопиченням негативних емоцій без можливості їх вивільнення на зовні , відсутності так би мовити «розрядки». Зазначений синдром складається з трьох основних компонентів, які виділяє дослідниця К. Маслач:

1) емоційної виснаженості;

2) деперсоналізації;

3) редукції професійних досягнень.

Багатьма підтвердженими дослідженнями виявлено, що емоційне вигоряння найчастіше виникає в професіях типу «людина-людина», таких як вчителі, психологи, лікарі, менеджери та інші, через те, що під час робочого процесу переживають інтенсивні нервово-психічні навантаження, що супроводжуються емоційною втомою і виснаженням. Фахова допомога при емоційному вигоранні складається з психотерапії, а також може включати прийом медичних препаратів, фізичну активність. Проте співробітнику найчастіше потрібна не медична, а соціально-психологічна допомога задля формування навичок, націлених на віднаходження і розширення внутрішніх енергетичних резервів. Методи емоційного відновлення. Яким способом ми здатні уникнути синдрому вигоряння? Найбільш поширеним є застосування саморегуляції та самовідновлення. Науковці виділили два способи відновлення: природна регуляція і саморегуляція.

Природні способи регуляції організму. Більшість з них люди використовують на інтуїтивному рівні. До них належить тривалий сон, корисна та смачна їжа, дозвілля серед природи, спілкування з тваринами, сауна, масаж, спорт, танці, заняття творчістю і ще багато іншого. Недоліком цих способів є те, що їх не можливо використати саме в той момент, коли під час робочого процесу ми стикнулись із стресовою ситуацією.

Саморегуляція. Вона полягає в управлінні своїм психоемоційним станом, за допомогою певних слів, візуалізації заспокійливих образів, вправами з м'язовою системою і диханням. Під час заняття ми обговоримо ці способи саморегуляції.

5. Вправа «Власний портрет у сонячних променях ».

Мета: навчитись позитивно сприймати своє «Я».

Інструкція: Психолог дає завдання кожному намалювати на аркуші сонце, у центрі написати власне ім'я, а біля кожного промінчика записати свої позитивні риси особистості.

6. Вправа «Не подобається - подобається».

Мета: виявити позитивні аспекти у власній роботі.

Інструкція: Учасників просять назвати одну характеристику, яка найбільше подобається у своїй роботі і одну, яка не подобається.

7. *Вправа «Асоціація».*

Мета: виявлення рівня інформованості учасників про проблему, формування робочого настрою.

Інструкція: Учасник кидає м'ячик будь-якому іншому учаснику.

Учасник, котрий зловив, швидко має сказати асоціацію зі словом «стрес» і кинути м'яч наступному учаснику.

8. *Вправа «Рольова аудіальна гімнастика».*

Мета: сформувати важливість прийняття власного «Я».

Інструкція: Кожен учасник отримує завдання вимовити слово «Я» певним способом з різною інтонацією та рівнем гучності: голосно, тихо, ствердно, із здивуванням, захопливо, із сумом, ніжно, іронічно, зі злістю, тоном дуже відповідального працівника, із розчаруванням.

9. *Вправа «Магічний ярмарок».*

Мета: формування позитивного самосприйняття та коректної самооцінки. Інструкція: Психолог дає завдання учасникам візуалізувати в своїй уяві ярмарок, на якому продаються нематеріальні товари - людські риси характеру. На аркуші учасники пишуть слово «придбаю», а нижче риси, якості, котрі хотіли би купити.

10. *Тілесно-дихальна гімнастика за Джекобсоном.*

Мета: спробувати тілесно-терапевтичні прийоми, що сприяють розслабленню, зняттю втоми, відновленню енергетики.

Використовуємо техніку «Глибоке дихання».

Інструкція: Потрібно глибоко вдихнути носом, порахувати в умі до 8, далі повільно видихнути ротом, рахувати до 16 і більше, прислухатися до звуку, що видихаєте, і спробувати відчути, як знижується напруження, повторювати цю вправу 7-8 разів.

Використовуємо техніку «Кулачки».

Інструкція: Станьте прямо, розправте плечі, опустіть руки вниз вздовж тулуба, максимально сильно, стисніть кулаки і далі повільно розслабте.

Повторіть техніку.

11. Вправа «Місце спокою».

Мета: розслаблення.

Інструкція: Сядьте в зручній позі, заплющте очі. Спокійно вдихайте повітря і видихайте повітря. Візуалізуйте, що ви пливете у човні по великому гарному

озеру, далеко від вашої домівки. Усі ваші проблеми й турботи залишилися далеко вдома, ви відчуваєте легкість, вас зараз нічого не турбує.

Човен плавно погойдується на невеликих хвилях. Ви відчуваєте насолоду і спокій. Сонячні промені тепло торкаються вашої шкіри. Ви спокійні та розслаблені. Ви повільно дихаєте на повні груди: вдих, видих… Відчуття затишку розливається по всьому тілу. Ваш погляд зосереджується на протилежному березі озера. Вас манить на той берег, від нього йдуть імпульси затишку, захисту, задоволення. Ваш човен досягає іншого берегу. Ви бачите рослини, дерева, квіти на ньому. Ви сходите на берег з човна. Ви відчуваєте ступнями тепло піску. Він м'який та приємний, ви лягаєте на пісок і відчуваєте тепло та розслаблення. Ви дивитеся на хмаринки, як вони легко і повільно котяться небом і відчуваєте тепло сонячних променів. Тут ваша гавань.

Насолоджуйтеся відчуттям спокою, безпеки та тепла. В це місце ви зможете повернутися будь-коли. Попрощайтеся з цим місцем, настав час повільно повертатися у реальність. Повільно розплющуйте очі.

12. Вправа «Уявна розмова зі своєю професією».

Мета: розвиток особистісної мотивації.

Інструкція: Учасникам запропоновано об'єднатися в пари. Візуалізуйте собі, що ваша професія - це жива істота. З нею можливо і варто спілкуватися, дякувати, хвалити, поважати, просити. Полюбіть свою професію – і вона полюбить Вас. Завдання:

1. Подякуйте вашій професії за успіхи.

2. Попросіть у вашої професії позитивних стимулів у роботі, нових успіхів, досягнень.

3. Поставте перед собою конкретну мету і попросіть натхнення, енергії, допомоги у досягненні успіхів.

13. Підсумок заняття. Зворотній зв'язок.

Учасники по колу діляться враженнями від заняття.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі ми визначили особливості організації профілактичної роботи синдрому емоційного вигорання у працівників технічної підтримки гарячої лінії АТКБ «Приватбанк». Окреслили напрями роботи щодо попередження розвитку даного синдрому і корекції його прояві.

Надали для керівництва НОКЦ АТКБ «Приватбанк» у місті Хмельницький рекомендації щодо профілактики та боротьби з емоційним вигоранням працівників технічної підтримки банку.

Розробили та запропонували для використання тренерами банку тренінгове заняття «Попередження синдрому емоційного вигорання у банківських працівників».

1. Вкажіть посаду, яку Ви займаєте.
2.Чи є прозорою для Вас система нарахування заробітної плати?
А) Так Б) Ні
3. Чи задоволені Ви заробітною платою?
А) Так Б) Ні
4. Чи впливає заробітна плата на Вашу вмотивованість?
А) Так Б) Ні
5. Чи достатньо бонусів на Ваш погляд?
А) Так Б) ні
6. Чи бувало у Вас таке, що за відсутності преміальної ставки у 150% могли отримати більше бонусів чи премії, але межа не дала ?
А) Так Б) Ні
7. … АБО Ви могли виконати більше завдань, але свідомо їх відтяували, бо максимум у преміюванні було досягнуто?
А) Так Б) Ні
8. Як Ви б віднеслися до додаткової мотивації у вигляді вільної оплатної години праці, яку можна використати на свій розсуд?
А) Позитивно Б) Негативно В) Мені це нецікаво
9. Як вважаєте, чи зросла б Ваша і командна мотивація за рахунок наявності програми «Пакет+»?
А) Так Б) Ні В) Варто спробувати
10. Дякуємо за участь у анкеті. Можете залишити коментар.