

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова
Факультет економіки моря

Кафедра менеджменту



«Допущений до
захисту»

Завідувач кафедри

_____Ігор СІРЕНКО

«___» _____ 2023 р.

Кваліфікаційна робота

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему: «Управління системою мотивації праці в банківській сфері»

Виконав: здобувач вищої
освіти ст. групи 6431

_____ У.С.Єгорова_

(підпис)

Керівник роботи:

_____к.е.н., доцент_____

(посада, науковий ступень
вчене звання)

_____Н.П. Тубальцева_____

(підпис)

Миколаїв – 2023 року

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Факультет економіки моря

Кафедра менеджменту
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент організацій закладів освіти»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Гарант освітньої програми
_____ Наталія ГРИШИНА
(підпис)
«_____» _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Студенту _____ Єгоровій Уляні Сергіївні _____
(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи: Управління системою мотивації праці в банківській сфері
Керівник роботи к.е.н., доцент Тубальцева Н.П.
Затверджені наказом ректора №_1202 уч_ від «_09_»_10_ 2023 року
2. Термін подання роботи: 12.12.2023
3. Вихідні дані по роботі: *методичні рекомендації щодо виконання роботи, підручники з теми досліджень, статистична звітність підприємства, періодичні видання, Інтернет ресурси.*
4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів)
 1. Теоретичні підходи до мотивації працівників банківській сфері
 2. Аналіз системи мотивації праці ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»
 3. Удосконалення механізму мотивації в установах банківської сфери
 5. Перелік презентаційних матеріалів: Мета та завдання; трактування вченими поняття «мотивація»; завдання трудової мотивації; теорії трудової мотивації ; демотивація та шляхи її подолання ; форми матеріального стимулювання для банківського персоналу; форми нематеріального стимулювання для банківського персоналу

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
4. Охорона праці		23.10.23	1.12.23

7. Дата видачі завдання « 23 » _____ 10 _____ 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження теми	13.10.23	
2	Обговорення та затвердження плану	17.10.23	
3	Консультації з підбору літератури	20.10.23	
4	Підготовка теоретичного розділу	01.11.23	
5	Збирання матеріалів до аналітичного розділу	20.11.23	
6	Підготовка аналітичного розділу	27.11.23	
7	Підготовка проектного розділу	04.12.23	
8	Підготовка спеціального розділу	01.12.23	
9	Оформлення роботи	11.12.23	
10	Перевірка академічної доброчесності	27.12.23	
11	Рецензування роботи	20.12.23	
12	Усунення зауважень	22.12.23	
13	Захист роботи	25.12.23	

Студент

(підпис)

У.С. Єгорова
(ім'я, прізвище)

Курівник роботи

(підпис)

Н.П. Тубальцева
(ім'я, прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ	8
1.1 Мотивація трудової діяльності: поняття, зміст та основні види	8
1.2 Роль системи мотивації праці в банківській сфері	20
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ АТ КБ «ПРИВАТ БАНК».....	30
2.1 Організаційно-управлінська характеристика АТ КБ «ПриватБанк».....	30
2.2 Аналіз системи мотивації праці в АТ КБ «Приват Банк»	42
РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ В УСТАНОВАХ БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ	49
РОЗДІЛ IV. ОХОРОНА ПРАЦІ.....	58
4.1 Вимоги до охорони праці в установах банківської сфери	58
4.2. Види та розрахунок виробничого освітлення	64
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми. Сучасна тенденція свідчить, що для багатьох працівників матеріальні стимули втрачають свою ключову роль у досягненні ефективної праці, що заставляє керівників розглядати альтернативні методи мотивації. Впровадження добре структурованої системи мотивації може призвести не лише до значного підвищення продуктивності праці, але й до формування сприятливого робочого середовища, збільшення лояльності персоналу до організації та зменшення текучості кадрів.

Мотивація є критично важливою для будь-якої організації, а правильне її застосування є ключовим елементом для забезпечення стабільності та ефективного розвитку. Це питання особливо актуальне в банківській сфері, де великою мірою успіх установи залежить від того, наскільки продуктивною та динамічною є робота персоналу. Тому розробка системи мотивації, яка оптимально враховує специфіку банківської галузі, стає надзвичайно важливою.

Теоретико-методологічні та економіко-організаційні аспекти управління мотивацією праці розглянуті в працях вітчизняних і зарубіжних таких вчених як О. Амосов, М. Армстронг, Д. Богиня, О. Виханський, Н. Гавкалова, В. Гриньова, Г. Емерсон, І. Іртищева, А. Кібанов, А. Колот, О. Кошулько, В. Никифорова, Г. Осовська, В. Парсяк, В. Пономаренко, Ф. Тейлор, А. Файоль, І. Фаріон, Г. Щокін, Н. Шура та ін., але чимало питань залишаються актуальними для вивчення і в наш час.

Теоретична та практична значущість вирішення зазначених питань, недостатня їх наукова обґрунтованість та прикладні дослідження обумовили актуальність обраної теми, мету і завдання магістерської роботи.

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження полягає в розробці рекомендацій для покращення системи мотивації персоналу на прикладі конкретної банківської установи.

Для реалізації мети в роботі поставлено і вирішено наступні завдання:

- дослідити сутність поняття "мотивація" та її різновидів;
- визначити організаційно-управлінську характеристику АТ КБ «Приват Банк»;
- проаналізувати системи мотивації праці в АТ КБ «Приват Банк»
- обґрунтувати напрями удосконалення системи мотивації персоналу банківської установи

Об'єктом дослідження процес формування ефективної системи мотивації праці в банківській установі.

Предметом дослідження теоретико-методичні положення та прикладні проблеми розвитку системи управління системою мотивації в банківській сфері.

Методи дослідження. Методологічну та теоретичну основу роботи складають наукові розробки українських та зарубіжних науковців з питань ефективності кадрової діяльності підприємств та проблеми кадрового потенціалу на підприємствах в умовах ринкової економіки.

Магістерська робота базується на використанні низки загальноекономічних та спеціальних методів дослідження, а саме: діалектичний метод пізнання та спостереження – для формування концепції дослідження і постановки проблеми; системного аналізу і синтезу – для дослідження і узагальнення теоретичних засад мотивації банківського персоналу та аналізу особливостей системи мотивації в АТ КБ «Приват Банк»; статистичного аналізу - для оцінки ефективності і результативності системи мотивації працівників; графічного зображення – для наочного представлення статистичних даних і схематичної побудови теоретичних і практичних положень роботи; систематизації та узагальнення – для надання результатів дослідження, на базі яких здійснюватиметься обґрунтування мотивації персоналу в банківській установі.

Наукова новизна дослідження полягає в подальшому розвитку та конкретизації теоретичних підходів до управління мотивацією праці в

банківському секторі, а також у вперше запропонованих інноваційних рекомендаціях для покращення системи мотивації конкретної банківської установи.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що основи теоретичного узагальнення, висновки та пропозиції, які містяться в роботі можуть бути покладені в основу обґрунтування заходів, спрямованих на створення конкретних стратегій та інструментів для покращення мотивації персоналу в банківській установі, з метою забезпечення ефективності та стабільності робочого процесу.

Особистий внесок здобувача. Усі результати, викладені у магістерській роботі, отримані здобувачем самостійно і знайшли відображення у наукових публікаціях автора.

Структура та обсяг магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 61 найменувань. Робота містить в основному тексті 3 таблиць, 6 рисунків. Обсяг магістерської роботи – 75 сторінка комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ

1.1 Мотивація трудової діяльності: поняття, зміст та основні види

У сучасних умовах персонал виступає ключовим фактором, який суттєво впливає на конкурентоспроможність та ефективність діяльності будь-якої організації. Небажання колективу досягати високих результатів може призвести до зниження продуктивності компанії, а в результаті - до втрати конкурентних позицій на ринку. Основною метою процесу мотивації персоналу є отримання максимальної продуктивності та прибутковості від наявних ресурсів праці для підвищення ефективності діяльності організації.

Після вивчення різноманітних джерел інформації стає очевидним, що єдиного визначення терміну «мотивація» не існує. Різні науковці мають власні підходи до трактування цього терміну, які представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування вченими поняття «мотивація»

Вчений	Визначення мотивації
Колот А.М.	Сукупність зовнішніх та внутрішніх усвідомлюваних людиною рушійних сил, які спонукають її до діяльності, визначаючи поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей та цілей організації.
Дафт Р. Л.	Сили, що існують усередині людини або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій.
Кузьмін О.Є.	Вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації.
Маслоу А. Г.	Прагнення людини до досягнення гранично можливих цілей.

Загалом можна зробити висновок, що мотивація - це сила, яка спонукає людину до активних дій для досягнення конкретних цілей. У кожної людини існує своя індивідуальна мотивація, що ґрунтується на бажанні виконувати конкретні завдання для досягнення потрібних результатів. Таким чином,

основним завданням керівників при створенні системи мотивації є ідентифікація потреб кожного працівника та вибір таких заходів мотивації, які найкраще стимулюватимуть бажання ефективно працювати.

Мотивація персоналу спрямована на вирішення ряду ключових завдань:

1. Підвищення продуктивності: Мотивований персонал частіше проявляє більшу працездатність і прикладає більше зусиль для досягнення цілей організації.

2. Збереження талановитого персоналу: Ефективна мотивація може допомогти зберегти кваліфікованих та досвідчених співробітників, що дозволяє уникнути втрат знань і навичок.

3. Зниження текучості персоналу: Збільшення задоволеності праці та створення стабільного середовища може зменшити кількість працівників, які залишають організацію.

4. Підвищення якості роботи: Мотивований персонал частіше схильний до високих стандартів якості та виконання завдань на вищому рівні.

5. Стимулювання творчості та інновацій: Мотивація може сприяти створенню стимулів для творчості та інновацій, що може призвести до поліпшення технологічних процесів та якості продукції.

6. Покращення роботи команди : Мотивація сприяє формуванню позитивного робочого середовища та сприяє спільній роботі команди для досягнення спільних цілей.

7. Розвиток лідерських якостей: Мотивація може сприяти особистісному росту та розвитку лідерських якостей серед співробітників.

8. Підвищення задоволення від праці: Задоволений персонал більш схильний залишатися в компанії та робити свою роботу з ентузіазмом

Для досягнення цих цілей важливо розробити систему мотивації, яка враховує індивідуальні потреби та аспекти мотивації різних працівників. Це може включати фінансові стимули, можливості для професійного зростання, визнання досягнень та інші механізми.

Отже, можна сказати, що процес мотивації в організації орієнтований на об'єднання осіб з різними цілями, рівнем знань та вимогами до праці для досягнення спільної мети. Важливо, щоб персонал розумів, що досягнення цілей організації сприятиме і задоволенню особистих інтересів кожного працівника. Різні види мотивації можуть сприяти підвищенню інтересу персоналу до роботи.

Теорія мотивації вивчає, що спонукає людей до певних дій, поведінки та досягнення цілей. Існує кілька ключових концепцій теорії мотивації. До їх числа входять:

1. Концепція «Батога та пряника»:

Ця концепція описує стратегію управління, в якій використовуються як покарання (батіг), так і заохочення (пряник) для стимулювання працівників чи інших суб'єктів до досягнення поставлених цілей. Зазвичай використовується у контексті управління персоналом.

2. Концепція людини економічної:

Ця концепція визначає людину як раціонального індивіда, який приймає рішення, орієнтовані на максимізацію власної користі при обмежених ресурсах. Вона є основою для розуміння людської поведінки в економічних умовах.

3. Концепція людських відносин:

Зосереджується на взаємодії та стосунках між людьми в різних сферах життя, включаючи робоче середовище. Акцент робиться на соціальних аспектах, спілкуванні та взаєморозумінні між людьми.

4. Концепція поведінкових наук:

Включає змістовні теорії (які розглядають сутність людської поведінки) та процесуальні теорії (які вивчають процеси прийняття рішень та вчення). Ця концепція використовується для розуміння та прогнозування поведінки в організаційному середовищі.

5. Концепція управління персоналом:

Вона орієнтована на ефективне управління працівниками в організації. Включає в себе відбір, розвиток, оцінку та утримання персоналу з метою досягнення стратегічних цілей організації.

6. Концепція управління трудовими ресурсами:

Це розширений підхід до управління персоналом, який враховує не тільки адміністративні аспекти, але й стратегічне планування людських ресурсів, включаючи взаємодію з іншими функціями організації.

7. Концепція організаційного розвитку:

Фокусується на процесах змін та розвитку в організації, включаючи стратегічне планування, організаційні зміни та розвиток культури організації.

8. Концепція в умовах цифровізації виробництва:

Враховує вплив цифрових технологій на організаційні процеси та управління. Особливий акцент робиться на використанні інформаційних технологій, автоматизації та цифрових стратегіях для оптимізації виробничих процесів.

Історія виробництва відображається через призму різних концепцій мотивації праці, які виникали і еволюціонували протягом віків. Від античних ремісничих майстерень до інтелектуалізованого виробництва в умовах цифрової трансформації, кожен етап розвитку виробництва супроводжувався унікальними підходами до мотивації працівників.

У таблиці 1.2 систематизовано цей еволюційний процес, враховуючи різноманітні концепції мотивації, що застосовувалися на кожному етапі. Від сприяння фізичної праці рабів до гнучкої та індивідуалізованої мотивації в умовах цифрового виробництва, ця таблиця допомагає розкрити, як змінювалися погляди на мотивацію та їхнє вплив на ефективність виробництва.

Таблиця 1.2

**Еволюція концепцій мотивації в історичному розвитку
виробництва**

Розвиток виробництва	Опис концепції	Концепції мотивації
Античні ремісничі майстерні (праця рабів)	Фізична примусова мотивація рабів через покарання та нагороди	Концепція «Батога та пряника»
Середньовічні ремісничі майстерні (майстер-господар та учні)	Лояльність учнів майстрів через навчання та можливість підвищення статусу	Концепція «Батога та пряника»
Ручні мануфактури з найманими працівниками	Впровадження систем оплати праці, стимулюючих високу продуктивність	Концепція «Батога та пряника»
Раннє машинне виробництво (текстильні фабрики)	Збільшення інтересу до швидкості та ефективності праці через оплату за обсяг виробництва	Концепція «Батога та пряника»
Масове виробництво та конвеєрна система – початок 20 ст	Введення систем премій за виробничі показники та стандартизація робочого часу	Концепція «людини економічної» Концепція «Батога та пряника»
Автоматизація виробництва (верстати з ЧПУ) – 80-і роки XX ст	Спрощення праці та впровадження мотивації через розвиток професійних навичок	Концепція людських відносин Концепція управління персоналом
Роботизоване виробництво на безвідходних технологіях – кінець XX Ст	Підвищення уваги до якості та інновацій через стимулювання ініціатив та творчості	Концепція управління трудовими ресурсами
Інтелектуалізоване виробництво, масове застосування штучного інтелекту та інформаційних мережі, праця в віддаленому режимі	Гнучка система мотивації, яка враховує індивідуальні досягнення та забезпечує розвиток навичок для вирішення складних завдань	Концепція організаційного розвитку Формування нової концепції в умовах цифровізації виробництва

Сучасні підходи до мотивації виникли під впливом основних теоретичних напрямів (Рис. 1.1). До першого типу відносяться змістовні теорії мотивації, які аналізують основні потреби людини. Вони досліджують потреби працівників в організаціях, і на їхній основі менеджери можуть глибше розуміти недоліки підлеглих.



Рисунок 1.1 – Теорії трудової мотивації

Другий тип - процесійні теорії мотивації. Вони зосереджені на вивченні розумових процесів, які впливають на поведінку людини, та поясненні того, як працівники прагнуть до винагороди.

Основу мотивації складають мотиви, під якими розуміють активні рушійні сили, що визначають поведінку живих істот. Поведінка людини мотивована.

Змістовні теорії мотивації праці фокусуються на ідентифікації та ієрархічній класифікації потреб, що підштовхують людей до певних дій. Вони розрізняють між первинними, вродженими потребами, такими як їжа, вода, сон і т.д., та набутими потребами, які виникають з психологічного стану людини та формуються відповідно до її життєвого досвіду та рівня розвитку. Набуті потреби включають у себе такі аспекти, як повага, самореалізація, влада і інші. До змістовних теорій мотивації відноситься:

1. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу

А. Маслоу висловлював думку, що основою мотивації людини є комплекс п'яти груп потреб, які розташовані в ієрархічному порядку (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 - Піраміда потреб А. Маслоу

Відповідно до теорії Маслоу, незадоволені потреби стимулюють людей до активної діяльності, в той час як задоволені потреби втрачають свою мотиваційну силу і уступають місце іншим незадоволеним. Першочерговим завданням є задоволення первинних потреб, і лише після цього людина звертає увагу на вторинні потреби. Маслоу вважав, що існує жорстка послідовність при переході від одного рівня потреб до іншого, яка реалізується лише у напрямі «знизу-догори».

2. Теорія ERG / IB3 (існування-взаємозв'язок-зростання)

Засновник теорії ERG, К. Алдерфер, визначив три основні групи людських потреб: в існуванні (фізичне здоров'я та благополуччя), у взаємозв'язках (взаємодія з іншими людьми, яка приносить задоволення) та в зростанні (розвиток внутрішнього потенціалу, самореалізація та саморозвиток). Теорія передбачає принцип «фрустрація-регресія», який означає, що якщо людина не може задовольнити потреби на вищому рівні, вона може зосередитися на нижчих рівнях для підвищення рівня задоволення.

3. Теорія набутих потреб

Теорія Д. Мак-Клеландом стверджує, що потреби людей формуються на основі їхнього життєвого досвіду. Вона визначає такі потреби, як приєднання (встановлення і підтримка міжособистісних взаємозв'язків), влада (можливості впливу на поведінку інших людей), досягнень (досягнення поставлених цілей та прийняття на себе особистої відповідальності).

4. Теорія двох факторів

Ф. Герцберг вважав, що мотивація формується під впливом мотивуючих та гігієнічних факторів. Гігієнічні фактори пов'язані з середовищем праці (заробітна плата, відносини з колегами, безпека, політика компанії тощо). Їх відсутність або нестача може призвести до незадоволеності, хоча самі по собі вони не є мотивуючими. Мотивуючі фактори, навпаки, пов'язані з самою роботою і включають досягнення, визнання, відповідальність тощо.

Фактори, які стимулюють працю (тобто ті, що надихають на працю), пов'язані з характером і суттю самої роботи (визнання, відповідальність, особистий розвиток, кар'єрний ріст і т. д.). Їх відсутність може не викликати критичної незадоволеності людей своєю роботою, але вони спроможні викликати відчуття задоволення від праці в цілому і підвищити її ефективність. Здійснення мотивуючих факторів завжди переважає за силою мотивації над гігієнічними факторами.

У процесних теоріях основна увага зосереджена не на потребах людини, а на конкретних процесах і явищах, які впливають на її поведінку. Вони не відкидають існування потреб, проте вважають, що поведінку людей формує не тільки наявність цих потреб. Серед процесуальних теорій можна виділити такі:

1. Теорія очікувань Врума.

Теорія В. Врума ґрунтується на припущенні, що, крім потреб, людину стимулює очікування того, що зусилля, витрачені на виконання завдань, призведуть до отримання справедливої винагороди. У цьому випадку мотивація залежить від взаємозв'язку між затратами праці та досягнутими результатами, реальністю та досяжністю винагороди, а також її цінністю. Якщо очікування працівника не виправдовуються, виникає відчуття марності виконаної роботи, що може призвести до послаблення мотивації. Цьому можна уникнути, встановивши досяжні цілі для конкретного працівника та винагороджуючи його способом, який для нього особисто є цінним.

2. Теорія справедливості Адамса:

Д. Адамс вважав, що на мотивацію працівника впливає оцінка справедливості отриманої винагороди у порівнянні з зусиллями, витраченими на її досягнення, а також у порівнянні з винагородою інших працівників, що виконували аналогічну роботу. Якщо спостерігається дисбаланс або несправедливість, може виникнути психологічна напруга, що негативно впливає на рівень мотивації. Поки працівник не переконаний у

справедливості отриманої винагороди, він може свідомо знижувати ефективність своєї роботи або вимагати підвищення рівня справедливості винагороди.

3. Комплексна теорія мотивації:

Розроблена Л. Портером та Е. Лоулером, ця теорія поєднує елементи теорії очікувань та справедливості. Зазначається, що результат праці залежить від витрачених зусиль працівника, його здібностей і усвідомлення своєї ролі в трудовому процесі. Рівень витрачених зусиль визначається цінністю винагороди та ступенем упевненості особи в існуванні зв'язку між працею і майбутньою винагородою. Основна ідея теорії полягає в тому, що результативна праця викликає в працівника відчуття задоволення, що в свою чергу підвищує продуктивність.

Після аналізу різних теорій стає очевидним, що з розвитком мотивації виявляється все більше факторів, які можуть впливати на рівень мотивації працівників. Це надає можливість більш глибоко підходити до створення систем мотивації персоналу в організаціях та забезпечувати їх більш ефективне функціонування, розуміючи, що на рівень мотивації кожного працівника впливають різні індивідуальні чинники.

Необхідно, щоб керівник мав глибоке розуміння свого колективу, щоб створити сприятливі умови праці та досягти оптимальних результатів. Ефективність мотивації залежить від правильного вибору методів стимулювання, і керівник повинен забезпечити індивідуальний підхід до кожного співробітника. Важливо визначити конкретні цілі для кожного працівника та розробити механізми мотивації, враховуючи усі фактори.

Згідно з визначенням професора С.О. Шапіро, який має ступінь кандидата економічних наук та керує кафедрою економіки та праці, мотиваційний механізм організації представляє собою комплекс інструментів і методів впливу на персонал для досягнення цілей мотиваційної політики.

Таким чином, важливо встановити, які стимули і мотиви є найбільш важливими в професійній діяльності кожної особи.

На сучасний момент виникають проблеми з ситуаційною мотивацією, коли працівник не розуміє привілеїв запропонованого професійного навчання, або некомфортно себе почуває при необхідності роботи в іншому колективі. В таких випадках, безпосередньому керівнику необхідно відслідковувати поведінку підлеглого працівника та вирішувати виникаючі проблеми.

Також в організаціях іноді виникають випадки демотивації персоналу, такі як зниження заробітної плати, зміна керівництва, відсутність кар'єрного зростання, погіршення умов праці, зникнення соціального пакету.

Використання різних стимулів для активізації конкретних мотивів в структурі мотивації представляє собою процес стимулювання. Матеріальне та нематеріальне стимулювання входять в загальну систему мотивації, що є важливою складовою успішного управління. (рис.1.3).



Рис. 1.3 Складові загальної системи мотивації

Механізм мотивації спрямований на встановлення взаємозв'язку між цілями організації та мотиваційними чинниками, що стимулюють діяльність її персоналу. Цей взаємозв'язок є важливим компонентом досягнення

спільних цілей. Процес реалізації механізму мотивації передбачає усвідомлення співробітником необхідності задоволення своїх потреб. Після цього визначаються конкретні дії, які необхідні для досягнення поставленої мети - задоволення потреб. Після виконання цих дій співробітник отримує засіб для задоволення своїх потреб або щось, що може бути обмінено для досягнення цієї мети. Коли мета досягнута, потреба особи може бути задоволеною повністю, частково або взагалі незадоволеною. У суспільстві задоволення потреб характеризує природну спрямованість виробництва, а рівень розвитку потреб та їх різноманітність відображає рівень розвитку суспільства загалом і кожної окремої особи (розвинена особистість має різноманітні потреби). Потреби виступають джерелом активності покупців і регулюють їхню поведінку.

Ефективна організація мотиваційної системи для працівників стає ключовим чинником у підвищенні продуктивності праці. Важливо, щоб співробітники чітко розуміли зв'язок між своїм витраченим часом і зусиллями та отриманням винагороди. Окрім заробітної плати, важливим стає наявність бонусів, які залежать від особистих та групових результатів.

Сучасні працівники мають різноманітні погляди на те, як поліпшити свою продуктивність. Таким чином, керівництво повинно створювати мотиваційні системи, які не лише заохочують виконання завдань, але й враховують індивідуальні та командні досягнення. Важливо, щоб працівникам було цікаво систематично реалізовувати свій потенціал, для чого необхідний постійний аналіз і вдосконалення мотиваційної системи.

Аналізуючи структуру трудової мотивації, можна зробити висновок, що це складний комплекс класифікацій, методів, інструментів і способів, які використовуються керівництвом для стимулювання працівників. Структура трудової мотивації в цілому визначає як зусилля, витрачені працівником під час діяльності, так і фактори, які підштовхують трудову поведінку та очікувані результати.

1.2 Особливості мотивації персоналу в банківській сфері

Система мотивації праці в банківській сфері відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та результативності праці співробітників. Ця система спрямована на стимулювання працівників до досягнення стратегічних цілей банку та підвищення їхнього професійного розвитку.

Характерною особливістю банківських установ є те, що їх конкурентоспроможність визначається в основному людськими ресурсами, оскільки фінансові та інформаційні активи надають лише тимчасовий переваги. Отже, для ефективної функціонування банкам необхідні професіонали з відповідними навичками та відповідальністю, які прагнуть до самореалізації та вміють успішно взаємодіяти як з колегами, так і з клієнтами.

Слід відзначити, що в банківській сфері існує колективний характер праці, де результати окремих працівників формують загальний образ. Тому важливо, щоб кожен співробітник відчував свою роль у колективі, розумів, що його власний успіх залежить від фінансового стану та іміджу банку, в якому він працює.

З цього випливає, що керівники повинні розробляти систему мотивації таким чином, щоб забезпечити максимальний інтерес працівників до своєї роботи та розвитку банку. Важливо, щоб винагорода більше залежала від продуктивності, а не обмежувалася лише посадою чи стажем роботи. Порушення цієї умови може призвести до того, що співробітники будуть більше зосереджені на кар'єрному рості та підкоренні авторитету, що не завжди співпадає з ефективністю роботи.

Для забезпечення продуктивної роботи працівників в банківській установі важливо розробляти систему мотивації, враховуючи специфіку їхньої діяльності.

Мотивація персоналу виявляється через застосування стимулів, що спрямовані на досягнення певної активності. Це включає цілеспрямований

вплив, який посилює бажання виконувати певні дії. Ефективність цього впливу повинна перевищувати власні зусилля працівника для досягнення винагороди. Стимулювання включає в себе безпосереднє використання підбраного комплексу стимулів, які підштовхують працівників до результативної праці.

Структура стимулювання поділяється на дві ключові складові: матеріальне та нематеріальне стимулювання.

Матеріальне стимулювання визначається як система заохочень і покарань, свідомо організована підприємством, що регулює залежність матеріальних благ, які співробітник отримує, від його особистого внеску в працю.

Існують різні форми матеріального стимулювання для банківського персоналу (Рис. 1.3) : прямі (які безпосередньо пов'язані із заробітною платою чи фінансовими вигодами) та непрямі (які стосуються інших аспектів роботи та благополуччя працівника).

Прямі форми матеріального стимулювання можна поділити на постійні (фіксовані) та змінні (залежать від певних умов або досягнень).

Прямі форми матеріального стимулювання:

Постійні (фіксовані) форми матеріального стимулювання:

1. Фіксована заробітна плата:

- Стандартна заробітна плата, яка виплачується регулярно за фіксований період (година, день, тиждень, місяць).

2. Базові бонуси:

- Фіксовані суми грошей або відсотки, які виплачуються працівнику регулярно чи за фіксованим графіком.

3. Основні вигоди:

- Стандартні соціальні вигоди, такі як медичне страхування, пенсійні виплати та інші фіксовані блага.

Змінні форми матеріального стимулювання:

1. Бонуси за досягнення цілей:

- Додаткові виплати або премії, які надаються працівникам за досягнення певних критеріїв чи виконання поставлених завдань.

2. Премії за високий рівень продуктивності:

- Збільшення заробітної плати або надання бонусів за виняткову ефективність та результативність роботи.

3. Бонуси за великі угоди або нових клієнтів:

- Додаткові винагороди за успішне укладення великих угод або приведення нових клієнтів.

4. Бонуси за збільшення обсягу роботи:

- Додаткові виплати за досягнення певного рівня виробництва чи обслуговування клієнтів.

5. Опції на акції та корпоративні акції:

- Можливість отримання акцій компанії як стимул для участі в її успіхах.

Непрямі форми матеріального стимулювання:

1. Оплата професійного навчання:

- Працівники можуть мати можливість отримати додаткові навички та знання через професійне навчання, оплату якого може забезпечувати роботодавець.

2. Оплата підвищення кваліфікації:

- Це може включати в себе витрати на участь у спеціалізованих курсах, семінарах чи тренінгах для підвищення рівня кваліфікації працівників.

3. Оплата стажування:

- Компанія може оплачувати стажування для працівників, щоб вони здобули новий досвід та навички.

4. Часткова оплата ланчів:

- Надання безкоштовних або частково оплачених обідів як переваги для працівників.

5. Транспортне обслуговування:

- Забезпечення компенсації часткових витрат на транспорт для працівників, які використовують його для робочих потреб.

6. Оплата відряджень:

- Якщо працівникам необхідно відряджатися для виконання роботи в іншому місці, роботодавець може оплачувати витрати на проживання, транспорт та інші витрати.

У банківській сфері працює різноманітна група фахівців, кожна з яких виконує свої унікальні завдання. Деякі з основних груп фахівців та їх умови праці в банківській сфері включають:

1. Банківські службовці (клерки, касири):

- Особливості: Виконання рутинних операцій, спілкування з клієнтами, обробка фінансових транзакцій, підготовка документації.
- Умови праці: Робочий час у відділеннях банку, зазвичай від 9:00 до 18:00 з можливістю роботи в суботу.
- Недоліки: Може бути монотонним і вимагати великої уваги до деталей.
- Способи подолання: Автоматизація рутинних процесів, надання можливості для професійного росту.

2. Менеджери з роботи з клієнтами:

- Особливості: Залучення нових клієнтів, робота з клієнтами, прийняття управлінських рішень, продаж банківських продуктів та послуг
- Умови праці: Робота в офісі та на зустрічах з клієнтами, може вимагати гнучкого графіку та вечірніх годин.
- Недоліки: Високий рівень відповідальності, тиск, необхідність вирішення складних проблем.
- Способи подолання: Постійна підвищення кваліфікації, розвиток лідерських навичок.

3. Ризик-менеджери та фінансові аналітики:

- **Обов'язки:** Оцінка ризиків фінансових операцій, розробка стратегій зменшення ризиків. Аналіз фінансових даних, розробка прогнозів, участь у фінансовому плануванні.
- **Умови праці:** Робота в офісі, можливість вечірніх годин для моніторингу ризиків у режимі реального часу.
- **Недоліки:** Великий обсяг роботи, необхідність триматися в курсі всіх фінансових та економічних тенденцій.
- **Способи подолання:** Використання передових інструментів аналізу, співпраця з командою експертів.

4. IT-спеціалісти:

- **Особливості:** Розробка та підтримка банківської інформаційної системи, забезпечення кібербезпеки.
- **Умови праці:** Зазвичай робота в офісі, але можливість вечірніх та неперервних годин, особливо в сфері кібербезпеки.
- **Недоліки:** Постійний тиск у зв'язку з ростом кількості кібератак, швидкі темпи технологічних змін.
- **Способи подолання:** Постійне навчання, вдосконалення кіберзахисту, використання передових технологій.

Усі ці групи фахівців можуть стикатися зі своїми унікальними викликами і мають напружений розумовий темп роботи, тому для них необхідно створювати гарні умови праці, 15-хвилинний відпочинок для окремих груп працівників, обов'язкову годинну перерву та інше. Для подолання недоліків можна використовувати різні стратегії, такі як навчання та розвиток, впровадження новітніх технологій, покращення систем управління персоналом та інші. Важливо також створювати сприятливі умови праці та сприяти професійному зросту працівників.

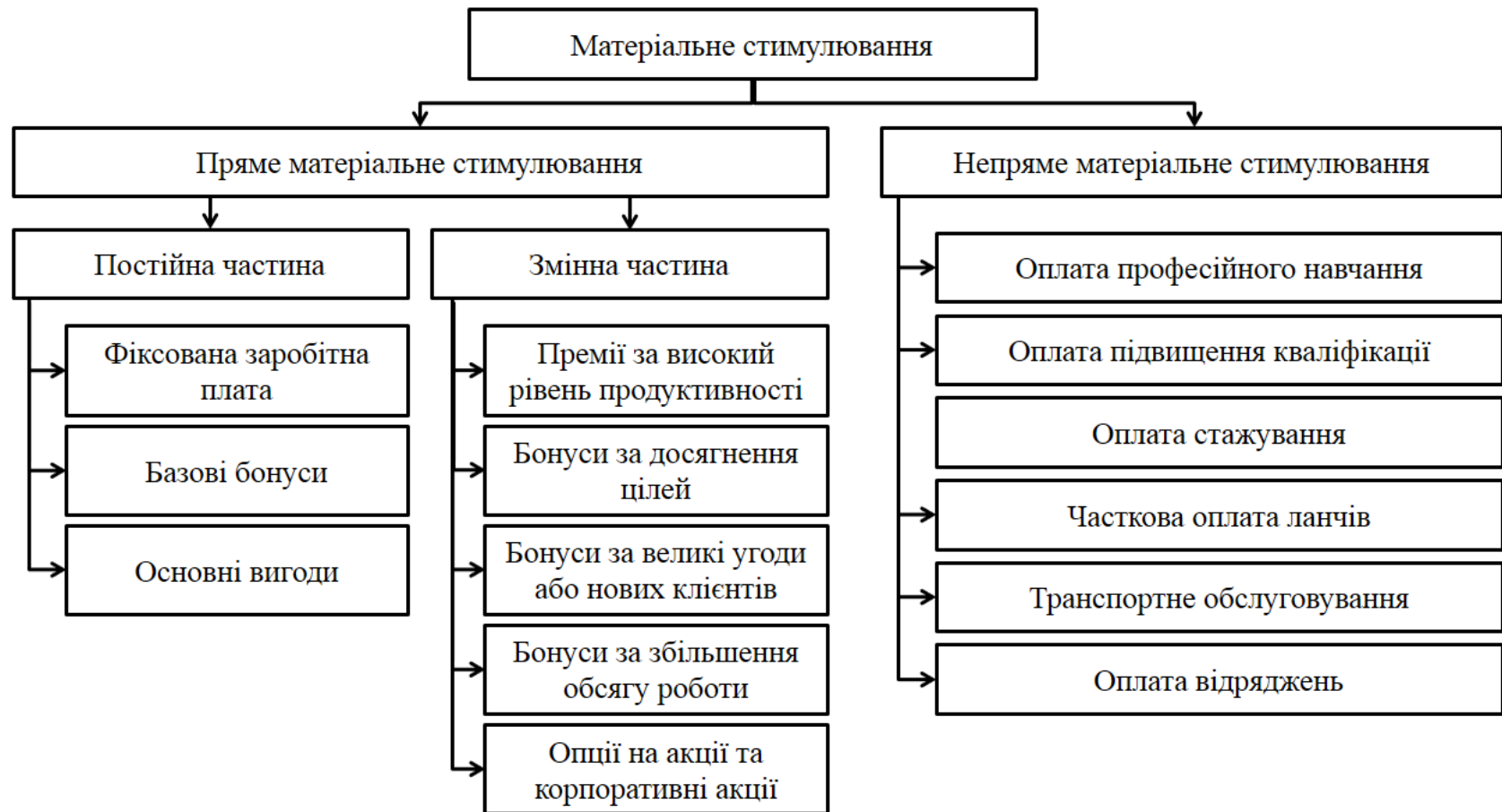


Рис. 1.4 Форми матеріального стимулювання для банківського персоналу

Ці елементи стимулювання можуть сприяти поліпшенню задоволеності працівників та їхнього ефективного виконання завдань у робочому середовищі

Нематеріальне стимулювання - це форма мотивації працівників, яка не пов'язана з матеріальними благами або фінансовою винагородою. Цей підхід спрямований на задоволення психологічних та соціальних потреб працівників, а також на створення сприятливого робочого середовища. Нематеріальне стимулювання може включати в себе різноманітні елементи, такі як (Рис. 1.5):

1. Визнання та похвала: Надання висловлення вдячності та визнання за успіхи та внесок працівників.

2. Можливість кар'єрного розвитку: Надання можливостей для професійного зростання та розвитку кар'єри.

3. Гнучкі графіки роботи: Надання можливості працювати за гнучким графіком або віддалено для полегшення балансу між роботою та особистим життям.

4. Доступ до навчання та розвитку: Забезпечення можливості отримання нових навичок, участі у тренінгах та інших програмах навчання.

5. Цікаві проекти та завдання: Надання цікавих та важливих завдань, які можуть стимулювати інтелектуальний розвиток працівника.

6. Комунікація та відкритий обмін інформацією: Забезпечення відкритої комунікації в організації, де працівники можуть вільно ділитися своїми ідеями та думками.

7. Робоча атмосфера: Створення позитивної та сприятливої робочої атмосфери.

Нематеріальне стимулювання може бути ефективним способом підвищення моралі працівників та їх продуктивності, сприяючи задоволенню від роботи та відчуттю причетності до успіхів організації.



Рис. 1.5 Форми нематеріального стимулювання для банківського персоналу

Робота в банку має свої власні особливості і нюанси. Ось деякі з них:

1. Конфіденційність і відповідальність: Банківські працівники мають доступ до конфіденційної інформації клієнтів, тому вони повинні дотримуватися високих стандартів конфіденційності і бути відповідальними за захист цієї інформації.

2. Клієнтська орієнтованість: У банківській сфері важливо будувати та підтримувати відносини з клієнтами. Банківські працівники повинні мати високий рівень сервісу і ефективно взаємодіяти з клієнтами для задоволення їх потреб.

3. Фінансова грамотність: Банківські працівники повинні мати глибокі знання у галузі фінансів, бути обізнаними з банківськими продуктами та послугами, а також вміти надавати поради клієнтам.

4. Регулятивні вимоги: Банківська галузь піддана строгим регулюванням. Працівники повинні дотримуватися всіх відповідних правил і законів, що стосуються фінансових установ.

5. Стресостійкість: Оскільки банківська галузь може бути динамічною та піддаватися змінам у фінансовому ринку, працівники повинні бути стресостійкими та вміти ефективно працювати в умовах тиску.

6. Технологічна грамотність: Сучасний банківський сектор швидко впроваджує нові технології. Банківські працівники повинні бути орієнтовані на використання технологій та бути здатними адаптуватися до нововведень.

7. Комунікабельність: Здатність ефективно спілкуватися з колегами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами є ключовою. Комунікабельність допомагає у вирішенні різноманітних завдань та встановленні позитивних відносин.

8. Навички ведення документації: З урахуванням регулятивних вимог, банківські працівники повинні бути добре знайомі з процедурами ведення документації та дотриманням внутрішніх стандартів.

Ці нюанси визначають особливості праці банківських працівників і важливі аспекти для успішної діяльності в цій сфері.

Отже, найбільш ефективною буде система мотивації, яка враховує індивідуальні потреби кожного працівника та розумно поєднує матеріальне та нематеріальне стимулювання. Застосування адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів мотивації буде корисним для досягнення цієї мети.

Адміністративні методи мотивації, такі як видання наказів та розпоряджень, атестація працівників та складання посадових інструкцій, спрямовані на організаційний контроль та регулювання трудових відносин. Економічні методи, такі як преміювання, бонуси та надбавки, спрямовані на стимулювання працівників через фінансові винагороди. Соціально-психологічні методи, такі як участь у керівництві, ставлення керівництва та

публічне визнання, спрямовані на задоволення соціальних та психологічних потреб працівників.

Зазначено, що система мотивації в банківській сфері повинна балансувати інтереси банку в цілому, окремих підрозділів та працівників, сприяючи досягненню високих фінансових результатів та забезпечуючи взаємовигідні відносини між всіма сторонами.

Керівництво банківських установ зазвичай акцентують увагу на рівні задоволеності працівників, враховуючи їхні потреби при розробці мотиваційних заходів. Створення сприятливого психологічного клімату в колективі та уникання конфліктних ситуацій є ключовими аспектами для забезпечення ефективності роботи та позитивного іміджу банку, оскільки персонал визначається як вирішальний фактор для досягнення цих цілей.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ АТ КБ «ПРИВАТ БАНК»

2.1 Організаційно-управлінська характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

Український банк «ПриватБанк» є найбільшим у країні, і відзначається лідерством у всіх фінансових показниках галузі. Він складає приблизно чверть загальної банківської системи країни, має системне значення і є великим спеціалізованим економічним банком, який обслуговує третину вкладів населення країни.

Вирішення щодо утворення АТ КБ «ПриватБанк» було ухвалено на засіданні його засновників 7 лютого 1992 року.

На 19 березня 1992 року банк успішно пройшов державну реєстрацію. У своїх перших етапах існування Акціонерне товариство КБ «ПриватБанк» мало лише один офіс та обмежену кількість комп'ютерів. Банк вивів на ринок інновації, ставши першим в Україні, хто впровадив використання пластикових карток та банкоматів. Крім того, АТ КБ «ПриватБанк» визначився як перша фінансова установа в Україні, яка отримала міжнародний рейтинг.

У 1996 році Акціонерне товариство КБ «ПриватБанк» стало повноправним членом Visa International - міжнародної платіжної системи, розпочавши широкомасштабну емісію пластикових карток. У наступному році, 1997, банк став першим українським банком, що отримав рейтинг від Thomson BankWatch (міжнародне рейтингове агентство) і став повноправним членом платіжної системи Euroray.

У 1998 році банк здобув свій рейтинг від Fitch IBCA (міжнародне рейтингове агентство). У листопаді того ж року банк виграв тендер і був обраний як обслуговуючий банк, уповноважений здійснювати в Україні виплати від швейцарського Фонду пам'яті жертв Голокосту.

У 1999 році АТ КБ «ПриватБанк» відкрило свою філію на Кіпрі. Відділення в Нікосії стало першим українським філіалом банку за кордоном.

У 2000 році банк став частиною групи банків, уповноважених виплачувати компенсації для українських громадян, які постраждали від нацистського переслідування під час Другої світової війни. Також у 2000 році було змінено форму власності банку: 6 липня АТ КБ «ПриватБанк» прийняв рішення про реорганізацію з товариства з обмеженою відповідальністю в закрите акціонерне товариство. У зв'язку з цим, 4 вересня 2000 року був зареєстрований перший Статут Закритого акціонерного товариства комерційного банку «ПриватБанк».

Слід зазначити, що значущою подією в українській банківській системі став запуск проекту «Приват24» у 2001 році. Цей проект дозволив клієнтам керувати своїми рахунками онлайн в режимі реального часу, виконувати регулярні платежі, здійснювати перекази коштів та інші операції.

У лютому 2002 року Акціонерне товариство КБ «ПриватБанк» випустило свою мільйонну пластикову карту. У 2003 році банк отримав визнання як кращий банк за якістю обслуговування клієнтів системою Western Union. Також у цьому ж році банк був удостоєний премії STP Excellence Award від Deutsche Bank, що підтверджує професіоналізм Акціонерного товариства КБ «ПриватБанк» в міжнародних розрахунках.

Акціонерне товариство КБ «ПриватБанк» стало першим українським банком, який успішно розмістив єврооблігації на обсяг 100 мільйонів доларів США на європейському ринку. Ця подія підкреслила лідерство банку в фінансовому просторі. Крім того, банк став першим в Україні, що отримав рейтинг "B" від агентства Standard & Poor's. Міжнародне рейтингове агентство Fitch також присвоїло єврооблігаціям банку остаточний довгостроковий рейтинг "B". Ці досягнення підтверджують високий рівень відповідальності та надійності АТ КБ «ПриватБанк» в міжнародному фінансовому середовищі.

Згідно з рішенням акціонерів на засіданні 30 квітня 2009 року, діяльність банку була приведена у відповідність із Законом України "Про акціонерні товариства". Зміни внесені до Статуту асоціації банку, і форма

акціонерної компанії була змінена з закритої на публічну. Також, назва банку була змінена на Публічне акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк». Ці зміни набрали чинності з 21 липня 2009 року (Ліцензія Національного банку України № 22 від 29 липня 2009 року).

У 2010 році Акціонерне товариство КБ «ПриватБанк» демонструвало значний ріст фінансових показників, збільшивши чистий прибуток на 30%, що становить 1,370 млрд грн у порівнянні з 2009 роком. Активи банку за цей період також зросли на 32%, досягнувши 113 437 млн грн станом на 1 січня 2011 року.

Статутний фонд АТ КБ «ПриватБанк» станом на 1 січня 2010 року складав 7 810 млн грн, а власний капітал становив 10 млрд грн. Ці дані свідчать про важливий крок банку у вихід з фінансової кризи, вказуючи на його стабільність та позитивний фінансовий розвиток.

Основні події що сталися у «ПриватБанк» наведено в таблиці 2.1.

До 2021 року ПриватБанк, який розташований в Україні, надавав різноманітні фінансові послуги. Ось деякі з операцій та послуг, які зазвичай надавав ПриватБанк до 2021 року:

1. Рахунки та депозити:

- Відкриття різних видів банківських рахунків (зарплатних, поточних, валютних тощо).
- Розміщення депозитів на різний термін і з різними умовами.

2. Кредитування:

- Надання різних видів кредитів (автокредити, іпотека, споживчі кредити); видача кредитних карт.

3. Грошові перекази:

- Проведення внутрішніх та міжнародних грошових переказів.

4. Інтернет-банкінг та мобільний банк:

- Надання можливості клієнтам користуватися банківськими послугами через Інтернет та мобільні додатки.

5. Платіжні картки:

- Видання банківських пластикових карт для здійснення платежів та зняття грошей з банкоматів.

6. Обмін валют:

- Надання послуг обміну валют для клієнтів.

7. Електронні платежі:

- Здійснення різних видів електронних платежів.

8. Банківські консультації та обслуговування:

- Надання клієнтам консультацій з різних питань та обслуговування в банківських відділеннях.

9. Страхування:

- Видання полісів страхування життя, автострахування, медичного страхування тощо.

10. Інвестиційні послуги:

- Можливість інвестування в цінні папери, інвестиційні фонди та інші фінансові інструменти.

11. Пенсійні послуги:

- Надання пенсійних рахунків та пенсійних фондів.

12. Оренда сейфів:

- Забезпечення клієнтів можливістю орендувати сейфи для зберігання цінних речей та документів.

13. Послуги для бізнесу:

- Відкриття банківських рахунків для корпорацій та підприємств.
- Кредитування та інші фінансові послуги для підприємств.

14. Операції з нерухомістю:

- Надання кредитів на придбання нерухомості та іпотечні послуги.

15. Лізинг:

- Надання фінансових послуг щодо лізингу автомобілів, техніки та обладнання.

Основні події у «ПриватБанк»

Рік	Подія
1992	Заснування ПриватБанку.
1996	Державна реєстрація банку. Впровадження пластикових карт та банкоматів.
1997	Отримання рейтингу від Thomson BankWatch та вступ до платіжної системи Europa
1998	Отримання рейтингу від Fitch IBCA. Обслуговування Фонду пам'яті жертв Голокосту.
1999	Відкриття філії на Кіпрі, перший український банк з міжнародним рейтингом.
2000	Вступ до групи банків, що виплачують компенсації для жертв Голокосту.
2001	Запуск проекту "Приват24" для онлайн управління рахунками.
2002	Випуск мільйонної пластикової карти.
2003	Визнання кращим банком за обслуговування клієнтів Western Union
2007	ПриватБанк став найбільшим банком в Україні за активами.
2009	Зміни відповідно до Закону "Про акціонерні товариства". Зміна форми на ПАТ. Зміна назви на "ПАТ КБ «ПриватБанк»".
2014	В Україні виникли політичні та економічні труднощі, що вплинули на фінансовий сектор, включаючи ПриватБанк.
2016	Націоналізація ПриватБанку за участю уряду України. Банк перейшов у власність держави.
2017	Розпочато процес реформування та капіталізації банку. Внесені зміни у власність та управління.
2018	Закінчення процесу реформування ПриватБанку, виходження з кризи. Відновлення банком повноцінної роботи.
2019	Розпочато процес відшкодування вкладників, які постраждали від кризи 2014 року
2020	Запуск сервісу онлайн-покупок "Viber Shop"
2021	Загальні зміни в фінансовому секторі та події, що відбулися до кінця 2021 року.

Банк проводить оціночну діяльність у таких напрямках:

1. Оцінка об'єктів у фізичній формі:

- Оцінка нерухомості, включаючи земельні ділянки;
- Оцінка машин, обладнання та конкретних видів транспортних засобів;

- Оцінка автотранспортних засобів;
- Оцінка літальних апаратів;
- Оцінка судноплавних засобів.

2. Оцінка комплексів, паїв, цінних паперів, майнових прав та нематеріальних активів, включаючи права на об'єкти інтелектуальної власності:

- Оцінка цілісних майнових комплексів, паїв, цінних паперів, майнових прав та нематеріальних активів;
- Оцінка прав на об'єкти інтелектуальної власності.

3. Оцінка земельних ділянок.

Організаційна структура банку визначається наступними аспектами:

- Структурою органів управління банком.
- Структурою функціонування підрозділів і служб банку.

У системі Приватбанку виокремлюються такі елементи:

1. Головний офіс (ГО):

- Розташований у м. Дніпропетровськ.
- Вищий (ведучий) підрозділ системи АТ КБ «ПриватБанк».
- Має повну господарсько-економічну й адміністративну самостійність.
- Діє на підставі Уставу банку.

2. Регіональні підрозділи (РП):

- Розташовані у всіх регіонах України та за її межами.

3. Дочірні банки:

- Банк "Паритате": Розташований у м. Рига, Латвія.

Ця структура відображає ієрархічну організацію Приватбанку, де Головний офіс є центральним управлінським органом з повною самостійністю. Регіональні підрозділи та дочірні банки доповнюють систему, забезпечуючи представництво та функціонування банку в різних регіонах та країнах.

Управління Головним офісом та системою АТ КБ «ПриватБанк» повністю покладено на Правління банку, яке керується Головою Правління.

Це Правління функціонує як постійний виконавчий орган загальних Зборів учасників і Ради банку.

Для розробки та обговорення стратегічних і важливих тактичних рішень безпосередньо під керівництвом Голови Правління функціонує шість колегіальних органів:

1. Правління банку;
2. Стратегічний комітет;
4. Комітет з керування активами і пасивами;
5. Кредитний комітет;
6. Комітет з інформаційних технологій;
7. Бюджетний комітет.

Організаційна структура управління Регіональним підрозділом складається з ієрархічно впорядкованих одиниць, включаючи Головне регіональне управління (ГРУ), Регіональне управління (РУ), Обласне регіональне управління (ОРУ), філії, відділення та представництва (Рис 2.1).

Головний управлінський орган (ГУО) є незалежним органом управління, який працює відповідно до "Положення про ГУО АТ КБ «ПриватБанк», затвердженого Головою Правління банку. Цьому органу делеговано право здійснення адміністративно-господарського та фінансово-економічного керівництва всіма підрозділами банку, розташованими на різних адміністративних територіях (областях).

Філія представляє собою окремий регіональний підрозділ з самостійним управлінням, що має чисельність персоналу понад 100 осіб.

Відділення є окремою адміністративно відокремленою одиницею регіонального управління або філії, яка не включається до публікації балансу та виконує обмежений перелік операцій, схвалених Головним управлінням та Національним банком України. Усі відділення ПриватБанку розділені на п'ять груп – "А", "Б", "В", "Г", "Ф", в залежності від кількості персоналу та обсягу наданих послуг.

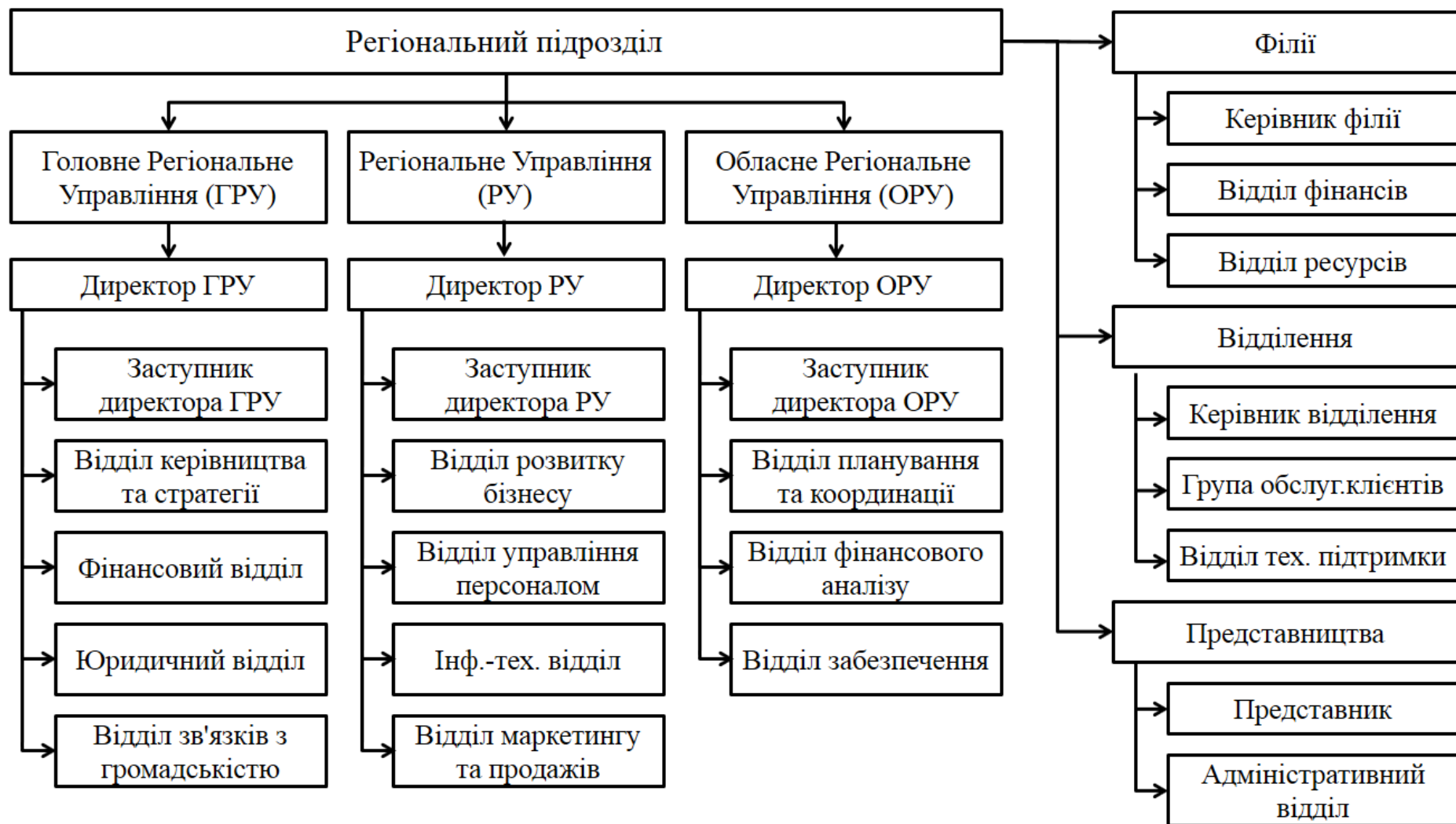


Рисунок 2.1 Організаційна структура управління «ПриватБанк»

Представництво банку є структурним підрозділом банку, що знаходиться відокремлено територіально, але не має права здійснювати банківську діяльність.

Відділення має наступну структуру, яка включає різні відділи та сектори:

1. Кредитний відділ: Здійснює кредитування юридичних і фізичних осіб на основі нормативно-методичних матеріалів, розроблених головним офісом АТ КБ «ПриватБанк».
2. Бухгалтерія:
 - Операційний сектор: Обслуговує безготівкові розрахунки клієнтів банку.
 - Сектор міжфіліальних оборотів (МФО): Обслуговує кореспондентські рахунки безготівкового обігу через систему SWIFT банкових філій.
 - Внутрішньобанківська бухгалтерія: Обслуговує операції, не пов'язані з клієнтами.
3. Каса відділення:
 - Денна каса: Обслуговує готівковий обіг для юридичних осіб з 8:00 до 14:00 годин.
 - Вечірня каса: Приймає готівку від юридичних осіб після 15:00 годин.
 - Каса перерахування: Здійснює перерахування готівки, формує грошові пачки і здає їх у грошове сховище.
4. Відділ пасивних операцій: Залучає депозити суб'єктів господарювання та приймає внески від населення.
5. Відділ валютних операцій: Займається обслуговуванням валютних рахунків юридичних осіб. Відділення має 5 обмінних пунктів для обслуговування фізичних осіб.

Відділ адміністрування та господарювання здійснює закупівлю, утримання та реалізацію будівель, споруд та обладнання для банківських потреб. Спільно з відділом інформаційних технологій він впроваджує та

утримує інформаційні технології, оснащення банківських установ та організаційної техніки, а також здійснює архівне зберігання.

Юридичний відділ відповідає за розробку нормативних документів, контроль за правильністю укладення банківських угод, укладання різноманітних договорів, актів та інших ділових документів, позовних заяв, протестів, і веде справи банку в судових та адміністративних установах.

Ревізійний відділ, що займається внутрішнім банківським аудитом, проводить перевірку діяльності банку та його філій відповідно до чинних нормативів обліку, інструкцій та інших нормативних документів.

Відділ впровадження та експлуатації ЕОМ відповідає за організацію комп'ютерних систем банку, виконання електронних розрахунків і платежів. Також він займається розробкою програмного забезпечення для різних відділів та управлінь банку, а також розробляє програми для перспективного та поточного оснащення банку електронно-обчислювальною і оргтехнікою. Спільно з адміністративним відділом він впроваджує ці програми.

Аналіз фінансового стану банку охоплює ряд заходів, спрямованих на дослідження та оцінку фінансово-економічної діяльності установи з метою визначення ефективності використання її ресурсів, виявлення можливих недоліків, встановлення порушень, визначення невикористаних резервів і підвищення загальної результативності операцій.

Для отримання більш глибокої оцінки фінансового стану банку рекомендується не лише аналізувати його баланс та фінансові звіти, але й проводити дослідження ринкової кон'юнктури, оцінювати конкурентну ситуацію, аналізувати фінансовий стан позичальників та інших факторів. Крім того, можливості фінансового аналізу розширюються, коли використовуються різноманітні економіко-статистичні та математичні моделі зв'язку, а також узагальнюючі характеристики структури та динаміки.

Інший значущий показник для оцінки фінансового стану банку - це рівень його ділової активності. Ділова активність банку відображає його

здатність мобілізувати кошти та ефективність та раціональність їх використання. Аналіз ділової активності банку може проводитися як за допомогою розгляду окремих показників, так і шляхом оцінювання відповідних взаємозв'язків між окремими складовими активів та пасивів, а також кількісним аналізом взаємодії змін в структурі активів та пасивів. Показники ділової активності надають можливість інтерпретувати стан та використання банком економічного потенціалу, включаючи як наявні, так і потенційні можливості, і визначають значущість прийнятих рішень та рівень підприємницького ризику.

Ділова активність активів вказує на обсяг вкладених ресурсів банку в дохідні активи, кредитний портфель та цінні папери, відображаючи досягнутий рівень та можливості банку протягом конкретного періоду. Різне зростання загального обсягу дохідних активів, при їхній різноманітності в кредитному та інвестиційному портфелі, за більшістю показників свідчить про інтенсифікацію ділової активності банку та розширення його позицій на фінансовому ринку.

Продовжуючи стратегію зміцнення фінансової стійкості та поліпшення якості обслуговування, АТ КБ "ПриватБанк" визнає розвиток широкого спектру сучасних послуг для індивідуальних клієнтів одним із ключових напрямків своєї діяльності. На даний момент банк пропонує понад 150 видів послуг для громадян України, включаючи поточні та вкладні операції, карткові продукти, різноманітні програми споживчого кредитування, що реалізуються у співпраці з провідними національними торговими, ріелторськими компаніями та виробниками автотранспорту. Банк також має статус уповноваженого банку Уряду України для виплати пенсій та соціальної допомоги громадянам, а також виплат компенсацій жертвам нацистських репресій. Активно впроваджуючи програми обслуговування для найбільш вразливих категорій клієнтів, зокрема пенсіонерів, банк зберігає високий рівень довіри населення: близько 2,2 млн українських громадян мають

рахунки в АТ КБ "ПриватБанк", а свої пенсії отримують понад 250 тисяч пенсіонерів.

Мережа АТ КБ "ПриватБанк", яка налічує понад 800 філій і відділень по всій території України, дозволяє кожному клієнту отримати високий рівень обслуговування практично в будь-якому регіоні країни. Широкий спектр міжнародних партнерів АТ КБ "ПриватБанк" свідчить про його визнання як повноправного учасника світової банківської системи і, головне, дозволяє задовольняти потреби клієнтів банку в міжнародних операціях. Банк підтримує кореспондентські відносини з найбільшими іноземними банками, ефективно співпрацюючи з ними на різних сегментах фінансового ринку. Його інноваційна політика спрямована на впровадження новаторських банківських послуг на українському ринку, що відкриває нові можливості управління фінансами для клієнтів. Банк намірує активно використовувати накопичений досвід, розуміння українського бізнесу та передових фінансових технологій для обслуговування та підтримки реального сектора економіки, а також проведення фінансових операцій українських компаній за кордоном. Мета банку - забезпечити кожному клієнту доступ до сучасних, якісних та технологічних банківських продуктів і послуг на рівні світових стандартів, зробити АТ КБ "ПриватБанк" провідним фінансовим інститутом не лише в Україні, але і в СНД. Розвиток банку не є самоціллю, а акцент зроблено на максимальному розширенні спектру та підвищенні якості послуг, розробці нових бізнес-форм на основі сучасних електронних технологій, досягненні лідерських позицій у всіх сегментах фінансового ринку, інтенсифікації інвестиційної діяльності та стратегічного партнерства з ключовими суб'єктами національної економіки.

2.2 Аналіз системи мотивації праці в АТ КБ «Приват Банк»

Головна мета ПриватБанку полягає в підвищенні ефективності та продуктивності свого персоналу. З цією метою була впроваджена система мотивації, яка передбачає детальний та прозорий облік продуктивності кожного співробітника. Мотивація в АТ КБ «ПриватБанк» виражається як матеріальним, так і нематеріальним стимулюванням. Матеріальне стимулювання включає в себе компенсаційний пакет, який складається з постійної та змінної частини. Нематеріальне стимулювання означає створення мотиваційного клімату в колективі, організацію сприятливого робочого середовища та надання нематеріальних стимулів.

Так, до матеріального стимулювання персоналу банку включається:

1. Оплата праці співробітників АТ КБ «ПриватБанк», яка формується з окладу та бонусів. У банку використовується відрядно-преміальна система оплати праці. За виконання і перевиконання конкретних кількісних і якісних показників роботи працівник отримує премію понад основним заробітком, розраховану за відрядними розцінками. Для різних категорій працівників існують визначені ставки, але основний акцент банку робиться на бонусну частину заробітної плати.

Такою політикою нарахування заробітної плати ПриватБанк ставить за мету зацікавити персонал у досягненні високих результатів роботи, оскільки успіх банку залежить від ефективності праці співробітників. Наприклад, касир отримує мінімальну ставку, а також відсоток від обслугованих клієнтів і кількості проданих банківських продуктів та послуг; оператор call-центру отримує погодинну ставку, а також відсоток від кількості успішних дзвінків.

2. Преміювання в банку є двостороннім процесом, спрямованим на підвищення ефективності та результативності як окремого співробітника, так і всього банку. Цей механізм сприяє оптимізації використання робочої сили та підвищенню якості обслуговування клієнтів. Одночасно забезпечується зацікавленість працівників у досягненні високих показників ефективності.

Важливою умовою застосування преміальної системи оплати праці є те, що виплата премії відбувається тільки в тому випадку, якщо працівник реально вплинув на досягнення поставлених цілей банку.

Система оплати праці включає в себе основну та додаткову премії. Основна премія нараховується за досягнення результатів в основній діяльності, тоді як додаткова премія призначена для підкреслення зусиль співробітників у просуванні конкретної продукції чи послуг. Частота виплат основної премії прямо залежить від термінів отримання кінцевого результату роботи співробітників банку:

- I група преміювання – щорічно;
- II група преміювання – кожні півроку;
- III група преміювання – щоквартально;
- IV-XIV групи преміювання – щомісячно.

Розмір основної премії для співробітників III і IV груп преміювання визначається відповідно до досягнень цілей, встановлених керівником на звітний період, а також залежить від ступеня досягнення цих цілей в межах конкретного підрозділу.

При оцінці результатів досягнень співробітників III і IV групи преміювання, керівник визначає ступінь досягнення за такою шкалою:

1. Норма: співробітник досяг мети відповідно до встановлених вимог.
2. Вище норми: результати співробітника перевищують поставлену мету.
3. Видатний внесок: показники праці оцінюються як "вище норми", при цьому співробітник демонструє особливі досягнення, має вплив на підвищення результативності всього підрозділу і служить "прикладом ефективності" для всього підрозділу.

Премія не буде виплачена співробітникам банку, які в звітному періоді показали незадовільні результати роботи нижче встановленого рівня, а також тим, які перебувають у періоді випробувального строку або були звільнені. У випадку, якщо співробітник звільнився з банку через переведення або з

поважних причин, не відпрацювавши звітний період, премія йому виплачується за фактично відпрацьований час.

Перед формуванням преміальних відомостей, керівник повинен обов'язково повідомити співробітників про оцінку їх досягнутих результатів і розміри встановленої премії. Також, безпосередній керівник і підлеглий повинні провести обговорення щодо подальших заходів для розвитку співробітника з метою підвищення його результативності.

3. Надбавки, які надаються певним працівникам банку за такі досягнення: високі результати в роботі; виконання особливих обов'язків; ключові навички; стаж роботи; матеріальну відповідальність.

4. Доплати, які надаються співробітникам банку за: виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; понаднормові роботи; поєднання посад; наставництво; виконання обов'язків, що вимагають великої відповідальності.

5. Одноразові виплати, які можуть бути фінансовані з різних джерел та призначатися окремим співробітникам банку за пропозиції щодо раціоналізації, важливі заощадження коштів банку або успішне завершення програми.

Також, важливою складовою системи матеріального стимулювання є соціальний пакет, який надається підприємством своїм працівникам. Соціальний пакет представляє собою сукупність пільг, привілеїв, благ і заохочень, наданих банком своїм персоналом. Основна мета соціального пакету полягає в створенні стимулюючих умов праці для співробітників банку, з фокусом на залученні та утриманні кваліфікованих кадрів.

Сьогодні ПриватБанк гарантує для всіх своїх працівників наступний стандартний соціальний пакет, який включає:

- Пільги при отриманні банківських послуг (пільгові умови кредитування);
- Надання корпоративного мобільного зв'язку;
- Консультаційні послуги у сферах юриспруденції, психології та фінансів;

- Організацію корпоративних заходів;
- Забезпечення безпеки працівників та їх сімей;
- Організацію літнього відпочинку для дітей співробітників;
- Надання матеріальної допомоги;
- Новорічні подарунки для дітей;
- Обов'язкове медичне страхування працівників.

Крім того, в банку завжди розглядається можливість розширення поточного переліку пільг і привілеїв, і це робиться з урахуванням особливостей кожного рівня посади співробітника, його досягнень та перспектив.

Аналіз матеріальної складової мотивації персоналу в АТ КБ "Приватбанк" свідчить про те, що система заробітної плати, яка включає ставки та бонуси, є ефективною і для працівників, і для банку. Банк справедливо оцінює внесок кожного співробітника у розвиток та досягнення цілей організації. У свою чергу, працівники прикладають зусилля для досягнення високих результатів, зокрема для отримання бонусів.

Звісно, навіть у такій системі оплати праці можуть існувати недоліки. Зокрема, вказані низька ставка та невисокий відсоток від виконаної роботи, які зараховуються до бонусної частини заробітної плати, можуть впливати на мотивацію працівників. Також відзначається, що розроблений соціальний пакет не передбачає диференціацію його складових залежно від значущості для різних категорій працівників, що може не сприяти повному розкриттю їхнього потенціалу та підвищенню ефективності праці.

Також, деякі компоненти соціального пакету, наприклад, оплата послуг мобільного зв'язку для касирів, хоча є мотиваційним фактором, проте можуть не впливати на ефективність їхньої праці або навіть відволікати їх від основної роботи, що може негативно вплинути на продуктивність.

Щодо нематеріальної мотивації в ПриватБанку, вона охоплює створення мотиваційного клімату в колективі, поліпшення умов праці та використання нематеріальних стимулів.

Так, ефективність нематеріальної мотивації в колективі справді залежить переважно від керівництва. У ПриватБанку керівники впливають на робочий клімат в колективі через реалізацію таких заходів:

- Надання можливості професійного і кар'єрного зростання, а також ротації персоналу.
- Інформування співробітників про цілі та завдання банку, а також про оцінку їхньої роботи, включаючи позитивну та негативну оцінку.
- Надання можливості працівникам самостійно приймати рішення в межах своїх повноважень.
- Створення умов для "занурення" в роботу.
- Забезпечення сприятливого психологічного клімату в колективі.
- Забезпечення відкритого заохочення співробітників за досягнуті результати.
- Надання співробітникам можливості участі в процесі прийняття рішень.
- Надання можливості підтримки ініціативних співробітників.
- Організація наставництва.
- Делегування відповідальності та повноважень.

Ці заходи спрямовані на покращення корпоративної культури, сприяють розвитку працівників і взаємодії в колективі, що, в свою чергу, позитивно впливає на мотивацію та продуктивність роботи.

Цільовою метою формування лояльності співробітників і зміцнення корпоративного духу в колективі банку використовуються різноманітні складові нематеріального стимулювання, такі як:

- Присвоєння звання "Кращий ...".
- Адресні запрошення на корпоративні заходи.
- Публічна подяка та надання пам'ятних подарунків співробітникові або підрозділу від імені керівництва.
- Занесення записів про досягнення співробітника в його особисту справу.
- Почесні грамоти та дипломи.
- Проведення конкурсів, турнірів, спартакіад.

- Особисте привітання з Днем народження.
- Встановлення гнучкого графіку роботи.

Ці заходи спрямовані на підвищення морального стану персоналу, створення позитивного робочого середовища та визнання зусиль співробітників. Вони сприяють формуванню почуття цінності та важливості працівників в організації та сприяють підтримці високого рівня мотивації та командного духу.

Крім того, для стимулювання висування персоналу банку застосовується методика, яка включає в себе видачу наказів, застосування санкцій, висловлення зауважень, догани та позбавлення різноманітних пільг.

Проте, аналіз нинішньої нематеріальної компоненти мотивації персоналу виявив певні недоліки. Перш за все, відділ управління банку не ураховує той факт, що працівники мають різні цілі та амбіції, і відповідно до цього, їм слід надавати різноманітні можливості для роботи та професійного зростання. Загальні програми мотивації не є універсальними для всіх працівників банку, і для підвищення рівня мотивації необхідно виявити індивідуальний підхід до кожного співробітника.

Крім того, в АТ КБ «ПриватБанк» слід приділити особливу увагу соціально-психологічним аспектам. Наприклад, тривала та монотонна робота за комп'ютером призводить до відчуття психологічного та фізичного дискомфорту серед співробітників. Важливо розглядати можливості поліпшення робочого середовища та впровадження заходів, спрямованих на підтримку психологічного благополуччя працівників.

Отже, мотивація визнається як важлива складова для забезпечення ефективної діяльності ПриватБанку. Керівництво акцентує увагу на стабільності роботи у престижній компанії, створює приємну робочу атмосферу, сприяє кар'єрному зростанню та забезпечує гідну заробітну плату для мотивації персоналу.

Проте, на жаль, у функціонуванні системи мотивації ПриватБанку існують недоліки, що призводить до високого рівня текучості кадрів на

посадах низького рівня та відсутності відданості рядових працівників розвитку банку. Це може вплинути на репутацію банку серед клієнтів.

Саме тому, метою майбутніх досліджень повинні стати пропозиції щодо подолання вже зазначених причин незадоволеності роботою. Це створить передумови для ефективної системи мотивації персоналу банківської установи та покращення загальної робочої атмосфери.

РОЗДІЛ III

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗУ МОТИВАЦІЇ В УСТАНОВАХ БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ

Для усунення недоліків у системі мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» можна скористатися досвідом інших країн. Серед різноманітних зарубіжних моделей мотивації найбільш популярними є підходи, використовувані в Японії, США, Франції, Великобританії, Німеччині та Швеції.

Характерною особливістю японської моделі є пріоритет зростання продуктивності праці над підвищенням рівня заробітної плати. Це визначається особливостями національного менталітету японців та їх готовністю приймати певні відданість і жертви для благополуччя країни. Ключовими аспектами цієї моделі є постійне наймання працівників, колективний підхід до праці та надання допомоги при звільненні. Система стимулювання праці є гнучкою і базується на таких факторах, як вік, стаж роботи та професійна кваліфікація. Заробітна плата включає три складові: базовий оклад, залежний від стажу та освіти, надбавки та соціальні виплати. Початкова зарплата для нових працівників включає базовий оклад, який регулюється щорічними надбавками за кваліфікацією.

Американська модель спрямована на підтримку підприємницької ініціативи та підвищення добробуту найбільш активної частини населення. Основою цієї моделі мотивації є система оплати праці, що комбінує елементи відрядної та погодинної оплати. У цій системі винагорода за виконану роботу не включає в себе окремих премій, оскільки вони вже ураховані у загальній заробітній платі працівника. Однак часто керівники організацій можуть приймати рішення про додаткове колективне преміювання.

Заробітна плата також може зростати в залежності від кваліфікації працівника, обсягу виконаних ним завдань та якості їх виконання.

Французька модель мотивації включає різноманітні засоби та методи стимулювання працівників. Оплата праці в цій моделі характеризується індивідуалізацією, що досягається за рахунок оцінки рівня кваліфікації працівника, якості його виконаної роботи та кількості пропонованих ідей. Передбачена виплата премій за високі результати праці. Широко використовується бальна оцінка працівників.

Французька модель має перевагу в тому, що вона може впливати на підвищення продуктивності та якості праці, а також слугувати фактором саморегуляції фонду оплати праці. Крім того, ця модель передбачає високий рівень інформованості працівників щодо економічного становища організації.

Англійська модель використовує грошову та акціонерну форми оплати праці, а також розглядає можливість використання зарплати, що залежить виключно від прибутку організації. Також періодично застосовується система преміювання для стимулювання працівників до підвищення кваліфікації.

Німецька модель мотивації є соціально-орієнтованою і ґрунтується на правовій захищеності працівників та підтримці незахищених верств населення. Метою цієї моделі є забезпечення економічного благополуччя персоналу, а також надання йому соціальних гарантій.

Шведська модель спрямована на зменшення майнової нерівності серед громадян шляхом перерозподілу національного доходу на користь малозабезпечених верств населення. Особливості цієї моделі включають незалежність рівня заробітної плати від результатів діяльності організації, зменшення відстані між мінімальною та максимальною заробітною платою, а також активну участь профспілок. Це призводить до того, що менш прибуткові організації вимушені проводити модернізацію або припиняти свою діяльність, що збільшує частку прибуткових організацій на ринку.

Так, можна визначити, що всі світові моделі мають свої унікальні особливості, проте основне, що їх об'єднує, - це їх ефективність у тих країнах, де вони розповсюджені. Головні риси кожної моделі можна узагальнити в таблиці 3.1.

Основні характеристики світових моделей мотивації персоналу

Модель мотивації	Основні елементи	Характерні особливості
Японська	Професійна майстерність Вік Стаж роботи	Довічний найм Колективна система праці Виплата допомоги при звільненні
Американська	Заохочення активної підприємницької діяльності Якість роботи Рівень кваліфікації	Поєднання відрядної та погодинної систем оплати праці Участь у прибутку Система подвійних ставок
Французька	Рівень кваліфікації Якість роботи Кількість запропонованих ідей	Індивідуалізація оплати праці Бальна оцінка працівників Додаткові винагороди
Англійська	Дохід	Участь у прибутках Ділова участь в капіталі
Німецька	Якість	Стимулювання праці Надання соціальних гарантій
Шведська	Солідарна оплата праці	Диференціація системи податків та пільг Спільна соціальна політика

Так, з таблиці можна зробити висновок, що повне запозичення будь-якої з представлених моделей є неможливим, оскільки вони тісно пов'язані з різноманітними чинниками, такими як менталітет, економічний стан країни, політика тощо. Тому найбільш доцільним підходом може бути взяття окремих елементів з різних моделей і створення свого власного симбіозу, враховуючи особливості українців і конкретної банківської установи. Це дозволить адаптувати позитивні аспекти інших моделей до конкретних потреб та умов українського середовища.

Для АТ КБ «ПриватБанк» ідеальним варіантом є поєднання американської, французької та англійської систем мотивації. Ці системи передбачають різноманітні засоби стимулювання, що легко використовувати,

і ґрунтуються на елементах, які мають важливе значення для банківських установ. Наприклад, участь персоналу у прибутках може підняти інтерес працівників до результатів банку, але важливо врахувати, що у банківській установі можуть виникнути труднощі з вимірюванням внеску кожного працівника у загальний результат.

Отже, враховуючи всі аспекти, виявляється доцільним вдосконалити систему мотивації АТ КБ «ПриватБанк», використовуючи певні елементи американської, англійської та французької моделей мотивації. Важливо при цьому врахувати відмінності між різними країнами та унікальні особливості роботи банківських установ.

Враховуючи виявлені проблеми під час аналізу та світовий досвід у сфері мотивації персоналу, для удосконалення системи мотивації працівників АТ КБ «ПриватБанк» можна рекомендувати наступні заходи:

1. Впровадження різноманітних стимулів:
 - Бонусні програми: Встановлення системи бонусів за досягнення певних цілей або перевищення очікувань. Це може бути як індивідуальні, так і командні бонуси.
 - Фінансові стимули: Заохочення працівників через підвищення зарплати, премії за високі показники роботи чи винагороди за виняткові досягнення.
 - Стабільність заробітної плати: Забезпечення стабільної та конкурентоспроможної заробітної плати для зниження фінансового стресу серед працівників.
 - Матеріальні стимули: Надання подарунків, корпоративних подій, подорожей чи інших матеріальних стимулів за високі результати роботи.
 - Професійний розвиток: Надання можливостей для навчання, участі у конференціях, тренінгах та інших формах професійного розвитку.
 - Гнучкі умови праці: Введення гнучкого графіку роботи, дистанційної роботи чи інших умов, які підвищують комфорт працівників.
 - Визнання та похвала: Система визнання досягнень через публічні похвали, вручення нагород та інші форми визнання.

- Участь у прийнятті рішень: Залучення працівників до процесу прийняття рішень, що стосуються їхньої роботи та діяльності банку.
- Збалансований підхід: Врахування різноманітних потреб та індивідуальних особливостей працівників при розробці стимулюючих програм.

2. Податкові стимули:

- Оподаткування бонусів: Зниження податку на отримані бонуси або премії, що сприятиме збільшенню мотивації працівників до досягнення високих результатів.
- Спеціальні податкові ставки: Встановлення спеціальних податкових ставок для високопродуктивних працівників або тих, хто здобуває особливі професійні навички.
- Податкові вигоди для програм професійного розвитку: Забезпечення податкових пільг для працівників, які беруть участь у програмах професійного розвитку або отримують додаткову освіту.
- Опції на купівлю акцій: Забезпечення працівникам можливості отримати акції компанії за пільговими податковими умовами, що стимулює їхню зацікавленість в успіху банку.
- Податкові пільги для гнучких умов праці: Надання податкових вигід для компаній, які впроваджують гнучкі графіки роботи або дистанційну роботу для своїх працівників.
- Податкові вигоди для програм благодійності: Забезпечення пільг для компаній та працівників, які беруть участь у благодійних програмах або волонтерській діяльності.
- Податкові переваги для страхування та охорони здоров'я: Забезпечення пільг для працівників, які користуються страховим покриттям та програмами збереження здоров'я.
- Пільги для компаній, що інвестують у навчання: Забезпечення пільг компаніям, які активно інвестують у навчання свого персоналу.

3. Бонусні програми:

- Бонуси за досягнення цілей:
 - Встановлення конкретних цілей для працівників та надання бонусів за їхнє досягнення.
 - Система індивідуальних та командних цілей.
- Програми визнання та заохочення:
 - Встановлення системи визнання та винагородження для працівників, які виявляють виняткові навички чи досягають великих успіхів.
 - Надання подяки через публічні анонси, дипломи, грамоти тощо.
- Бонуси за тривалу службу:
 - Надання бонусів працівникам за кожен рік чи період тривалої служби в компанії.
 - Підвищення розміру бонусів із збільшенням тривалості служби.
- Бонуси за рекомендації:
 - Встановлення програми, яка надає бонуси за приведення нових талановитих працівників до компанії.
 - Величина бонусу може залежати від рівня посади або навичок нового працівника.
- Бонуси за високий рівень клієнтського обслуговування:
 - Встановлення системи бонусів за отримання високих оцінок від клієнтів чи за досягнення визначених показників обслуговування.
- Бонуси за виконання переважних завдань:
 - Встановлення бонусів за виконання конкретних завдань, які важливі для стратегічних цілей компанії.
- Бонуси за кращий тиждень/місяць/квартал:
 - Надання бонусів працівникам за досягнення кращих результатів визначені періоди часу.

4. Навчання та розвиток:

- Професійні тренінги та семінари:
 - Організація регулярних тренінгів та семінарів з актуальних тем.
 - Залучення зовнішніх експертів або внутрішніх фахівців для проведення тренінгів.
- Онлайн-курси та відкритий доступ до ресурсів:
 - Забезпечення доступу до онлайн-ресурсів для самостійного навчання.
 - Підтримка фінансового або часового відділу для участі в онлайн-курсах.
- Програми стажування та робочі групи:
 - Впровадження стажування для розвитку нових навичок та знань.
 - Формування робочих груп для спільного вирішення завдань і обміну досвідом.
- Фінансова підтримка для освіти:
 - Забезпечення фінансової підтримки для працівників, які хочуть отримати додаткову освіту або ступінь.
 - Проведення програми відшкодування витрат на освіту.
- Удосконалення міжособистісних навичок:
 - Організація тренінгів для розвитку комунікації, лідерства та роботи в команді.
 - Проведення семінарів та курсів для підвищення ефективності спілкування та взаємодії.
- Внутрішні програми розвитку кар'єри:
 - Створення внутрішніх програм розвитку, які дозволяють працівникам рости в межах компанії.
 - Розробка індивідуальних планів кар'єрного розвитку.

5. Гнучкі графіки та робочі умови:

- Гнучкі графіки роботи:

- Робочий час змінюється: Дозвіл на зміну робочих годин в межах певного дня або тижня, щоб враховувати особисті або сімейні обставини.
- Частковий робочий день: Встановлення можливості коротших робочих днів або тижнів за умови виконання поставлених завдань.
- Дистанційна робота:
 - Гнучкість місця роботи: Дозвіл на виконання роботи з дому або з інших зручних для працівника місць.
 - Робочі зустрічі віддалено: Забезпечення можливості відвідування робочих зустрічей через віддалені комунікаційні засоби.
- Робочий час в рухомому режимі:
 - Гнучкість у робочому часі: Дозвіл на роботу в нерегульованому режимі, де працівник може пристосувати свій робочий час в межах добового циклу.
 - Тимчасова відстрочка робочого часу: Дозвіл на тимчасовий вихід з роботи для вирішення особистих або сімейних питань, з можливістю повернутися пізніше.
- Можливості для відпочинку:
 - Гнучкість у відпустках: Забезпечення можливості взяти відпустку за графіком, що відповідає потребам працівника.
 - Можливість перерв для відпочинку: Забезпечення коротших перерв для відпочинку працівникам під час робочого дня.
- Гнучкість у термінах контракту:
 - Частковий робочий день або тиждень: Забезпечення можливості обрати частковий графік для працівників, які шукають більш гнучкий графік роботи.
 - Тимчасове зменшення навантаження: Дозвіл на тимчасове зменшення годин роботи в періоди збільшеного навантаження.
- Врахування індивідуальних потреб:

- Індивідуальний підхід: Розгляд індивідуальних потреб працівників та надання гнучких умов, що враховують їхні особисті обставини.

6. Система винагородження за ідеї та ініціативу:

- Бонусні винагороди за реалізацію ідей:
 - Установлення програми, яка винагороджує працівників за успішну реалізацію їхніх ідей чи ініціатив.
 - Визначення конкретних критеріїв успіху для оцінки впливу ідеї на бізнес.
- Конкурси ідей:
 - Проведення регулярних конкурсів ідей серед працівників.
 - Встановлення призів та винагород для найкращих ідей в різних категоріях.
- Визнання публічно:
 - Створення платформи або системи для публічного визнання та представлення ідей всією командою.
 - Оголошення імені автора вигідних ідей на внутрішніх комунікаційних каналах.
- Розробка системи оцінювання:
 - Визначення об'єктивних критеріїв оцінювання ідей та їхнього внеску.
 - Залучення експертів для оцінки ідей та визначення винагород.

Важливо, щоб система винагородження була прозорою, справедливою та мотивуючою. Поєднання матеріальних та нематеріальних винагород може створити ефективну систему стимулювання творчості та ініціативи в колективі.

Ці заходи мають на меті покращити мотивацію працівників, створити стимули для результативної роботи та забезпечити ефективне функціонування системи управління персоналом в банку.

РОЗДІЛ IV

ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1 Вимоги до охорони праці в установах банківської сфери

Охорона праці - це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів і засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини в процесі трудової діяльності.

Згідно з вимогами Кодексу законів про працю на всіх підприємствах, в установах, організаціях створюються безпечні і нешкідливі умови праці. Забезпечення безпечних і нешкідливих умов праці покладається на власника або уповноважений ним орган.

Умови праці на робочому місці, безпека технологічних процесів, машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва, стан засобів колективного та індивідуального захисту, що використовуються працівником, а також санітарно-побутові умови повинні відповідати вимогам нормативних актів про охорону праці.

Власник або уповноважений ним орган повинен впроваджувати сучасні засоби техніки безпеки, що попереджають виробничий травматизм, і забезпечувати санітарно-гігієнічні умови, що запобігають виникненню професійних захворювань працівників.

Власник або уповноважений ним орган не має права вимагати від працівника виконання роботи, поєднаної з явною небезпекою для життя, а також в умовах, що не відповідають законодавству про охорону праці. Працівник має право відмовитися від дорученої роботи, якщо створилася виробнича ситуація, небезпечна для його життя чи здоров'я або людей, які його оточують, і навколишнього середовища.

На власника або уповноважений ним орган покладається систематичне проведення інструктажу (навчання) працівників з питань охорони праці, протипожежної охорони.

Працівники, зайняті на роботах з важкими і шкідливими умовами праці, безоплатно забезпечуються лікувально-профілактичним харчуванням, молоком або рівноцінними харчовими продуктами, газованою солоною водою, мають право на оплачувані перерви санітарно-оздоровчого призначення, скорочення тривалості робочого часу, додаткову оплачувану відпустку, пільгову пенсію, оплату праці в підвищеному розмірі та інші пільги і компенсації, що надаються в порядку, визначеному законодавством.

Роботодавцю варто:

- Створити службу охорони праці.

Згідно зі ст. 15 Закону «Про охорону праці» така служба обов'язково повинна бути створена на підприємстві з кількістю працюючих 50 і більше осіб у відповідності з Типовим положенням про службу охорони праці. На підставі цього документа також має бути розроблено Положення про службу охорони праці цього підприємства, визначено структуру такої служби, її чисельність, основні завдання, функції та права її працівників. Крім того, повинні бути затверджені посадові інструкції посадових осіб служби, що визначають їх обов'язки, права та відповідальність за виконання покладених на них функцій.

На підприємствах з кількістю працівників менше 50 чоловік функції служби охорони праці можуть виконувати в порядку сумісництва (суміщення) особи, які мають відповідну підготовку. А на підприємствах з кількістю працівників менше 20 для виконання функцій служби охорони праці можуть на договірних засадах залучатися сторонні фахівці, які мають не менше трьох років виробничого стажу і пройшли навчання з охорони праці.

- Розробити та затвердити на підприємстві положення, інструкції та інші акти з охорони праці.

Обов'язок роботодавця за твердженням таких документів передбачений в ст. 13 Закону «Про охорону праці». Вони повинні встановлювати правила виконання робіт і поведінки працівників на території підприємства, у виробничих приміщеннях, на будівельних майданчиках і робочих місцях.

Інструкції та інша документація з охорони праці розробляються на підставі положень законодавства з охорони праці, типових інструкцій та технологічної документації підприємства з урахуванням виду діяльності підприємства і конкретних умов праці на ньому.

- Організувати проведення інструктажів з питань охорони праці.

Перед початком роботи нового працівника роботодавець згідно зі ст. 29 КЗпП зобов'язаний проінформувати його під розписку про умови праці, наявні на його робочому місці. У тому числі, про всі небезпечні чи шкідливі виробничі фактори, які ще не усунуто, та про можливі наслідки їх впливу на здоров'я працівника, а також про можливі пільги та компенсації за роботу в таких умовах.

Крім того, при прийнятті на роботу всі працівники повинні за рахунок роботодавця пройти вступний інструктаж, навчання, перевірку теоретичних знань, первинний інструктаж на робочому місці, стажування і набуття навичок безпечних методів праці. Тільки після цього працівники допускаються до самостійної роботи. Вступний інструктаж проводить спеціаліст з охорони праці, а первинний - безпосередній керівник працівника. Надалі з працівниками повинні проводитися повторні інструктажі (раз на квартал або раз на півріччя), позапланові (при зміні правил охорони праці, зміни в обладнанні або при порушенні працівником правил охорони праці) та цільові інструктажі (зокрема, при разових роботах, не пов'язаних зі спеціальністю). Інформація про проведення інструктажів має вноситися до відповідного журналу, завірені підписом як того, кого інструктували, так і того, хто інструктував.

- Забезпечити навчання і перевірку знань з питань охорони праці.

Згідно зі ст. 18 Закону «Про охорону праці» працівники, зайняті на роботах з підвищеною небезпекою або там, де є потреба у професійному доборі, повинні щороку проходити навчання і перевірку знань з питань охорони праці. Навчання з питань охорони праці таких працівників може проводитися як безпосередньо на підприємстві, так і іншим суб'єктом

господарювання, що займаються таким навчанням. Перевірка знань працівників з питань охорони праці повинна здійснюватися відповідною комісією підприємства, склад якої затверджується керівником підприємства.

Керівники підприємств з кількістю працівників понад 1000 осіб, керівники та спеціалісти служби з питань охорони праці та члени комісії з питань охорони праці таких підприємств повинні раз на три роки проходити навчання в Головному науково-методичному центрі Держгірпромнагляду. Керівники підприємств з кількістю працівників менше 1000 чоловік, керівники та спеціалісти служби з питань охорони праці та члени комісії з питань охорони праці таких підприємств повинні проходити навчання з питань охорони праці у галузевих навчальних центрах або в навчальних закладах та установах, які проводять таке навчання. Також там навчання проходять посадові особи малих підприємств.

На підприємстві повинні бути затверджені положення про навчання з питань охорони праці, а також графіки проведення навчання та перевірки знань з питань охорони праці. З цими документами працівники повинні бути ознайомлені.

- Подбати про проведення медичних оглядів.

Згідно зі ст. 169 КЗпП роботодавець зобов'язаний за свої кошти організувати проведення попереднього (при прийнятті на роботу) та періодичних (протягом трудової діяльності) медоглядів працівників, зайнятих на важких роботах, роботах із шкідливими чи небезпечними умовами праці або таких, де є потреба у професійному доборі. Також він зобов'язаний проводити щорічний обов'язковий медогляд осіб віком до 21 року.

Перелік професій, виробництв та організацій, працівники яких підлягають обов'язковим профмедоглядам і порядок їх проведення затверджені постановою КМУ від 23.05.2001 р. № 559. Терміни проведення таких медоглядів встановлюються Міністерством охорони здоров'я. Плани-графіки їх проведення, місце проведення та перелік докторів, які проводять обстеження, затверджується головними лікарями закладів охорони здоров'я,

які проводитимуть медогляди. Результати профмедогляду працівників у вигляді заключення фахівців про можливість допуску працівника до роботи заносяться в їх медичні книжки, які повинні зберігатися у роботодавця.

- Забезпечити працівників засобами індивідуального захисту, милом, молоком, солоною водою та інше.

На роботах із шкідливими і небезпечними умовами праці, а також на роботах, пов'язаних із забрудненням або несприятливими температурними умовами, працівникам згідно зі ст. 164 КЗпП має безкоштовно видаватися спеціальний одяг, спеціальне взуття та інші засоби індивідуального захисту (ЗІЗ). Норми безплатної видачі ЗІЗ затверджені окремими наказами профільних міністерств або інших держорганів для конкретних видів виробництва. Видача замість ЗІЗ матеріалів для їх виготовлення або грошових сум для їх придбання заборонена. Але якщо працівник купить ЗІЗ за свій рахунок через порушення термінів їх безкоштовної видачі, то роботодавець зобов'язаний компенсувати працівникові вартість їх придбання.

Крім того, на роботах, пов'язаних із забрудненням, працівникам повинне видаватися спец. мило на дім (в кількості 400 грам на місяць) понад мила, що знаходиться на підприємстві при умивальниках. На роботах, де можливий вплив на шкіру шкідливо-діючих речовин, безкоштовно повинні видаватися змиваючі та знешкоджуючі засоби. На роботах з шкідливими умовами праці працівникам повинні безкоштовно видаватися відповідно встановленими нормами молоко (по 0,5 літра за зміну) або інші рівноцінні харчові продукти, а на роботах з особливо шкідливими умовами праці - лікувально-профілактичне харчування. Також роботодавець зобов'язаний безкоштовно постачати працівникам гарячих цехів і виробничих ділянок газовану солону воду.

- Провести атестацію робочих місць.

На підприємствах, де технологічний процес, використовуване обладнання, сировина та / або матеріали є потенційними джерелами шкідливих і небезпечних виробничих факторів, які можуть негативно

впливати на стан здоров'я працюючих, повинна проводитись атестація робочих місць за умовами праці. Така атестація повинна проводитись атестаційною комісією, склад і повноваження якої визначаються наказом по підприємству в строки, передбачені колективним договором, але не рідше одного разу на 5 років. Порядок проведення такої атестації передбачений постановою КМУ від 01.08.1992 р. № 442. Відомості про результати атестації заносяться в картку умов праці.

- Налагодити облік нещасних випадків.

Згідно зі ст. 22 Закону «Про охорону праці» роботодавець зобов'язаний організувати розслідування та вести облік нещасних випадків, професійних захворювань і аварій у порядку, встановленому постановою КМУ від 30.11.2011 р. № 1232. За результатами такого розслідування роботодавець повинен скласти акт за формою Н-5 (якщо нещасний випадок визнано таким, що не пов'язаний з виробництвом) або Н-1 (якщо він визнаний пов'язаним з виробництвом). Один з примірників повинен видатися потерпілому або іншій зацікавленій особі не пізніше трьох днів з моменту закінчення розслідування.

Крім перерахованого вище, на роботодавця покладається і ряд інших обов'язків, пов'язаних з охороною праці. Частина з них виглядає декларативно (наприклад, обов'язок впроваджувати прогресивні технології), але інші повинні обов'язково дотримуватися роботодавцями (наприклад, вимоги щодо охорони праці жінок, неповнолітніх та інвалідів, вимога подавати звітність про стан охорони праці).

4.2. Види та розрахунок виробничого освітлення

Правильно організоване освітлення виробничих приміщень вельми благотворно відбивається на працездатності персоналу і його здоров'я. Недолік світла, навпаки, призводить до стомлюваності і дратівливості людини.

Крім того, при тривалому знаходженні в погано освітленому приміщенні від надмірного напруження очей падає рівень гостроти зору. Занадто яскраве світло може привести до фотоожогам очей, надмірного збудження нервової системи і інших неприємностей.

Тому питання раціонального освітлення робочої зони настільки важливий, що для його нормування розроблені санітарні та будівельні нормативи. Дотримання їх вимог є обов'язковими для проектувальників і керівників підприємств.

За видами виробниче освітлення приміщення (як і будь-якого іншого) ділиться на природне і штучне.

Природне світло – найбільш цінний: людське око максимально до нього пристосований. Він надходить всередину будівлі через вікна та інші прозорі будівельні конструкції (наприклад, аераційні ліхтарі).

Види штучного освітлення:

- загальним;
- місцевим;
- комбінованим.

Місцеве освітлення само по собі не використовується, його застосовують тільки в комбінації із загальним. Відповідний для цього освітлювальний прилад може бути переносним або стаціонарним. Світлове пляма від нього не висвітлює навіть прилеглі до нього площі.

Комбіноване – потрібно при виконанні робочим високоточних операцій, що не допускають виникнення різких тіней від будь-яких предметів.

Загальна – організовується в цехах з однотипними роботами (наприклад, в ливарних). Зустрічаються випадки, коли комбіноване освітлення просто немає можливості організувати.

Розрахунком параметрів освітлювальної системи займається інженер-електрик (проектувальник). Він може виконати цю роботу одним з трьох способів:

- через коефіцієнт використання потоку світла;
- установки питомої потужності;
- точковим.

Першим способом розраховується загальне (рівномірне) освітлення робочих поверхонь, розташованих в горизонтальній площині. В процесі роботи обчислюється коефіцієнт для окремо взятого приміщення. У методиці враховуються геометричні розміри виробничої ділянки і ступінь світлового відображення поверхонь.

Розрахунок через питому потужність. Спосіб світлотехнічного розрахунку через питому потужність використовується тільки для попередньої прикидки встановленої потужності освітлювальних установок, так як дає вельми наближений результат.

Такі дані часто потрібні для заповнення опитувальних листів, які використовуються при отриманні технічних умов або при складанні кошторисної вартості монтажу освітлювальної системи підприємства.

Точковий метод. Такий спосіб придатний для розрахунку освітлення – локалізованого і загального – при наявності освітлювальних приладах прямого світла. На нього не впливає просторова орієнтація аналізованої поверхні. Освітленість підраховують в кожній точці поверхні для кожного джерела світла в окремо.

Розрахунок освітлення ділянок виробничих підприємств проводиться в такій послідовності:

- вибирається система освітлення;

- обґрунтовується нормована освітленість кожного робочого місця;
- вибирається найбільш раціональний і економічний світильник;
- оцінюються коефіцієнти нерівномірності освітлення, запасу освітленості, відображення поверхонь, що знаходяться всередині приміщення.

Після цього розраховуються:

- індекс приміщення;
- коефіцієнт використання світлового потоку;
- необхідну кількість світильників;

На заключному етапі виконується креслення або ескіз, на якому розмічається розташування всіх світильників.

Природне світло – величина непостійна, тому і нормується він не по освітленості, а по її коефіцієнту (КПО). Він розраховується за формулою:

$$E = (E_v / E_n) \times 100, \%, \text{ де:}$$

E_v – природна освітленість точки, розташованої усередині приміщення;

E_n – зовнішня освітленість (горизонтальна) при небосхилі, відкритому повністю.

Насамперед вибирається система освітлення. Воно може бути бічним, верхнім або комбінованим. Вибір залежить від призначення виробничого приміщення з обов'язковим урахуванням особливостей технологічного процесу.

Величина E_n коригується залежно від району розташування виробничого об'єкта.

КПО знижується через запиленості поверхонь, що пропускають світло. Для врахування ступеня забрудненості скління вибирається коефіцієнт запасу K_z .

Світлова характеристика прорізів визначається відповідно до:

- співвідношенням довжини і глибини приміщення, глибини і висоти (від рівня робочої поверхні до верхньої межі вікна) – при бічному освітленні;

- співвідношенням довжини і ширини приміщення, його висоти і ширини і типу ліхтаря – при верхньому освітленні.

Метою розрахунку природного освітлення є визначення площі віконних прорізів.

Якщо робоче місце розташоване менш ніж за дванадцять метрах від вікна, досить одностороннього висвітлення. При збільшенні відстані понад 12 метрів необхідно забезпечити робочу точку двостороннім боковим освітленням.

Методи розрахунку природного та штучного освітлення на найпростіших прикладах.

Приклад №1 (природне світло)

Є приміщення довжиною $L = 10$ м, шириною $B = 10$ м, висотою $H = 5$ м. Віконний отвір має розміри $4 \times 3,5$ м з подвійним склінням.

За умовами завдання приміщення розташоване в третьому світловому поясі. Точність зорової роботи персоналу – висока.

Нормоване значення КПО – 2%.

Вікна орієнтовані на північ, вони забезпечують КПО не менше 1,5%.

Для забезпечення КПО 2% необхідна наявність в приміщенні трьох вікон загальною площею 42 кв.м.

Приклад №2 – штучне світло.

Дано приміщення з геометричними розмірами $8 \times 6 \times 3,5$ м. Нормована освітленість для даного виробництва – 300 лк.

Напруга в мережі підприємства – 220 В, передбачається використовувати світильники люмінесцентні ЛПО (коефіцієнт використання світлового потоку – 49%). Відбивна здатність:

- стелі – 0,7;
- стін – 0,5;
- робочої поверхні – 0,3.
- коефіцієнти:

- апасу $K_3 = 1,75$;
- нерівномірності освітлення – 1,1.

Розряд зорових робіт, виконуваних персоналом в даному приміщенні –

III.

Робоча поверхня КРЛ розміщена на висоті 0,8 м, висота схилу – 0,1 м.

Площа ділянки становить 48 кв. м.

Індекс приміщення $(S / (H_1 - H_2) (L + B) = 48 / (3,5 - 0,8) (8 + 6) = 1,26$

Коефіцієнт використання (відповідно до коеф. Відбиття поверхнями і індексом приміщення) становить 51.

кількість світильників $N = (500 \times 48 \times 100 \times 1,75) / (51 \times 4 \times 1150) = 17,9$

Округливши результат, отримаємо необхідну кількість світильників, рівне 18 шт.

Світильники можуть розміщуватися з урахуванням, або без урахування розміщення робочих місць.

Якщо вибирається за основу система рівномірного освітлення цеху, вони розташовуються високо від робочих поверхонь, можуть оснащуватися додатковими відбивачами. Потік світла іноді спрямовується не тільки вниз, але і вгору або в сторони.

При організації комбінованого освітлення місцеві світильники встановлюються на кожному робочому місці.

Як джерело світла у виробничих приміщеннях можуть використовуватися лампи різних типів: Люмінесцентні (найбільш часто вживані), газорозрядні, розжарювання.

ВИСНОВКИ

У роботі наведено теоретичне узагальнення та запропоновано вирішення наукової проблеми в напрямі удосконалення системи мотивації в АТ КБ "ПриватБанк" розробка методичних і практичних рекомендацій щодо підвищення його ефективності. Результати дослідження свідчать про досягнення поставленої мети та дають змогу дати наступні висновки та пропозиції:

1. Досліджено сутність поняття "мотивація" та її різновидів. Однією з центральних складових управлінської стратегії вважається мотивація працівників. Мотивація персоналу представляє собою комплекс заходів, спрямованих на активізацію індивідуальних та колективних зусиль працівників у досягненні поставлених завдань підприємства. Питання процесу оцінки результатів трудової діяльності окремого працівника та його винагородження стає важливою управлінською проблемою, оскільки існує неоднозначність у взаємозв'язку між мотивацією та ефективністю праці.

2. Визначено організаційно-управлінську характеристику АТ КБ «Приват Банк». Мережа АТ КБ "ПриватБанк", яка налічує понад 800 філій і відділень по всій території України. Організаційна структура відділення «ПриватБанк» включає різні відділи та сектори: кредитний відділ, операційний сектор, сектор міжфіліальних оборотів, внутрішньобанківська бухгалтерія, каса, відділ адміністрування та господарювання, юридичний відділ, відділ пасивних операцій, відділ валютних операцій. Відділення має 5 обмінних пунктів для обслуговування фізичних осіб.

3. Проаналізовано систему мотивації праці в АТ КБ «Приват Банк». Згідно з отриманими результатами дослідження встановлено, що в банку використовуються різні методи мотивації праці, охоплюючи як матеріальні, так і нематеріальні аспекти. Оплата праці відбувається відповідно до чинного законодавства, а також існує система преміювання, винагород та пільг. Забезпечено медичне обслуговування та охорона праці, а також проводяться

комплексні заходи з покращення умов праці. Також визначено можливості кар'єрного зростання та прийняті заходи для підтримки дітей працівників.

4. Обґрунтовано напрями удосконалення системи мотивації персоналу банківської установи. Запропоновано методи для удосконалення системи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» :

7. Впровадження різноманітних стимулів;
8. Податкові стимули;
9. Бонусні програми;
10. Навчання та розвиток;
11. Гнучкі графіки та робочі умови;
12. Система винагородження за ідеї та ініціативу.

Перелічені методи орієнтовані на досягнення підвищення командного духу в колективі та зацікавленості працівників у власних результатах, зусилля спрямовані на покращення лояльності до банку та удосконалення умов праці. Це сприятиме оптимізації існуючої системи мотивації, надасть їй більше гнучкості та адаптованості до потреб працівників, а також установить взаємозалежність між оплатою праці та виконанням завдань. В результаті цього зросте загальний рівень мотивації колективу, що прямим чином позначиться на конкурентоспроможності банку та його фінансових показниках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Особливості управління персоналом в банках. URL: <http://kerivnyk.info/2012/05/mycak.html>. (дата звернення 22.11.23).
2. Гайдученко С.О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5-го курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування») / С.О. Гайдученко. – Х.: ХНУМГ, 2013. – 111 с.
3. Maslow A. Motivation and Personality // New York: Harper & Bros. 1954 – 369 p.
4. Украинские банки стали самыми ненадежными в мире URL: <http://korrespondent.net/business/economics/3618231-ukraynskye-banky-staly-samymy-nenadezhnymy-v-myre>.
5. Одинцова Н.Г. Мотивація персоналу банку як ключовий фактор підвищення ефективності праці в умовах розвитку економічної діяльності / Н.Г. Одинцова // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2018. – № 4. – С. 24–33.
6. Кебас М. Системность эффективной мотивации / М. Кебас // Управление персоналом: Украина. – 2019. – № 4. – С. 52–55.
7. Данилевич Н.С., Желтова Н.П. Особливості мотивації працівників банку / Н.С. Данилевич, Н.П. Желтова // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2016. – № 1 (5). – С. 80–86.
8. 'O'Neil. D.2006, what is culture? From: http://anthro.palomar.edu/culture/culture_1.htm (Accessed 19th March 2020).
9. Азарова А. О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір. – 2010. – № 5. – С. 53-58.
10. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами /М. Армстронг. – СПб : Питер Пресс, 2007. – 566 с.
11. Богацька Н. М. Значення мотивації праці персоналу для досягнення

- цілей підприємства /Н. М. Богацька, І. О. Демчук // Регіональна економіка. – 2009. – № 6. – С. 11 – 17.
12. Балабанова, Л. В. Управління персоналом /Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Професіонал, 2016. – 512 с.
13. Баник О. Сучасні проблеми мотивації праці та їх вплив на ефективну діяльність підприємств //Вісник Хмельницького національного університету. №2. Т. 2. 2019. - С. 87-91
14. Богиня Д. П. Основи економіки праці: Навчальний посібник /Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – К. : Знання-Прес, 2016. – 313 с
15. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили /Д.П. Богиня //Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили: зб. наук. праць. – К. : Ін-т економіки НАН України, 2017. – С. 10-27.
16. Бойченко В.С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі (на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк») /В.С. Бойченко //Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 3(37).
17. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика / Е. Ветлужских. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2017. – 320 с.
18. Гетьман О. О., Киричок Є. О. Особливості механізму стимулювання персоналу в банківській сфері /О. О. Гетьман, Є. О. Киричок //Бізнесінформ.- 2015.-№4
19. Гончарова М. Л., Гордієнко В. П. Науково-методичні підходи до мотивації персоналу комерційного банку. URL: <http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/6711/1/motav> (дата звернення 5,05,2022)
20. Данилевич Н. С. Особливості мотивації працівників банку / Н. С. Данилевич, Н. П. Желтова //Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2013. – № 1(5). – С. 80 – 86.
21. Дарченко Н. Д. Мотиваційний моніторинг як інструмент управління плинністю кадрів / Н. Д. Дарченко // Бізнес Інформ. - 2013. - № 12. - С. 208-

213.

22. Дяків О. Внутрішнє середовище корпоративної соціальної відповідальності //Матеріали міжнародної науково-практичної «Імперативи та інноваційні механізми забезпечення гідної праці в умовах становлення нової економіки» Київ: КНЕУ, 2017. – С. 346-348

23. Єпіфанов А. О. Операції комерційних банків : навч. посіб. /А. О. Єпіфанов. – К.: Ліра-К, 2015. – С. 213-217.

24. Калініченко Л. Л. Відносини персоналу і адміністрації як основні компоненти системи мотивації в сучасному банку. /Л.Л. Калініченко //Вісник економіки транспорту і промисловості .-2014.- № 46.

25. Кар'єра в ПАТ КБ «ПриватБанк» / Офіційний сайт ПАТ КБ «ПриватБанк». – URL.: <http://privatbank.ua/work/> (дата звернення 5,05,2022)

26. Кибанов А. Я. Служба управління персоналом: учебное пособие /А.Я. Кибанов, В. Г., Коновалова, М. В. Ушакова. – М.: КНОРУС, 2019. – 416с.

27. Ковальчук О. А. Формування множини показників, що характеризують рівень мотивації персоналу /О. А. Ковальчук //Вісник Хмельницького національного університету. //Економічні науки. –2017. – №4, Т.1. – С. 77-80.

28. Коваленко М.А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства /М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є. Сухомлин. – Херсон: Олди-плюс. - 2015. - 288 с. 95

29. Колот, А. М. Мотиваційний менеджмент : підручник /А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2019. — 479 с.

30. Кравец М. В. Гибкий поход к организации социального пакета сотрудников организации /М. В. Кравец //Государственное управление. Электронный вестник. – 2015. – № 50. – С. 137-151.

31. Кузнєцов А.М. Методологічні засади формування концепції мотивації персоналу банку /Кузнєцов А.М. //Вісник соціально-економічних досліджень ОНЕУ. – 2012. – №1(44). – С. 319-326.

32. Кузнєцов А.М. Стратегічне управління персоналом банку в сучасних умовах розвитку економіки України /А.М. Кузнєцов //Збірник наукових праць.

– Суми ДВНЗ «УАБС НБУ». – 2014. – №40. – С. 155-162

33. Логвинов Л. В. Управление развитием персонала на основе мотивации (на примере филиала СБ РФ): автореф. дис. канд. эконом. наук /Д. В. Логвинов. Москва, 2009. 27 с.

34. Лукашевич В.М. Управление персоналом: учеб. Пособие /В.М. Лукашевич. – Львів : Новий світ – 2014. – 501 с.

35. Міщенко В.І. Стан і перспективи стратегічного розвитку банківської системи України / В.І. Міщенко //Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. -2014. – С. 3-12.

36. Міщенко В.І. Стимулювання працівників банку як складова управління операційним розвитком / В.І. Міщенко //Соціальна економіка. –2016. – №2. С. 171-179.

37. Одегов Ю. Г. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-практ. пособие / Ю. Г. Одегов, А. А. Федченко,. – М. : Альфа-Пресс, 2019. – 335 с.

38. Островська Г. Й. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. /Г. Й. Островська. – Тернопіль : Підручники й посібники, 2018. – 576 с.

39. Офіційний сайт ПАТ КБ «Приватбанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.privatbank.ua> 96

40. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. /Ю. І. Палеха. – К. : Ліра-К., 2015. – 111 с

41. Статут ПАТ КБ «ПриватБанк».

42. Степаненко О.П. Тенденції інноваційного розвитку банківської системи України /О.П. Степаненко //Актуальні проблеми економіки. – 2017. – №6 – (132).

43. Стояновская И. Организационная культура и мотивация персонала через ценности /Ирина Стояновская //Проблемы теории и практики управления. – 2019. – № 6. – С. 97-102.

44. Терентьев П. Система премиального вознаграждения персонала в рамках внедрения сбалансированной системы показателей /П.А. Терентьев, А.В. Путилин //Логистика сегодня. – 2018. – № 3 (21). – С. 154–163.

45. Терешков Д.А. Оплата труда в системе мотивации персонала /Д.А. Терешков //Вестник ТГАСУ, 2015. – № 2. – С. 35–47. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=11612327>. (дата звернення 15.11.23)
46. Фаина Ф. Наиболее эффективные методы мотивации персонала. Научнопрактическое издание «Менеджмент и менеджер» №1. – 2011. - С. 39
47. Федченко А. А. Компенсационный пакет организации: подходы к формированию / А. А. Федченко // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2016. – № 1. – С. 114 - 122.
48. Фінансова звітність ПАТ КБ «ПриватБанк». / Офіціальний сайт ПАТ КБ «ПриватБанк» URL: <https://privatbank.ua/ru/about/finansovaja-otchetnost/> (дата звернення 5,09,2023)
49. Циганюк Д.Л. Місцеві банки на регіональному ринку інвестування в інновації [Текст] / Д.Л. Циганюк, І.М. Кобушко //Соціально-економічна мотивація інноваційного розвитку регіону: монографія /за заг. ред. О.В.
50. Цимбалюк С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретикометодологічні та прикладні аспекти: монографія /С.О. Цимбалюк. — К.: КНЕУ, 2014. — 359 с.
51. Цуканова В. Я. Групування методів мотивації персоналу / В. Я. Цуканова, Ю. В. Петренко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 9. – С. 341-346.
52. Чернушкіна О.О. Стратегічні аспекти запровадження мотиваційного моніторингу у системі мотивації працівників /О. О. Чернушкіна //Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 3(1). – С. 50-54.
53. Шадріна Л. Ю. Формирование системы мотивации и стимулирования персонала предприятия как социальная технология /Л. Ю. Шадріна: URL: <https://nsuem.ru/science/publicat> (дата звернення 5, 09, 2023)
54. 66. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро / — М.: ГроссМедиа, 2015. – 224 с.
55. Шушпанов Д. Оплата праці та мотивація працівників в Україні: сучасний стан та напрямки вдосконалення /Дмитро Шушпанов //Економічний

аналіз. – 2021. – Вип. 9, ч. 3. – С. 347-350.

56. McDevitt, R. 2017. Introduction to Confucius, Confucianism, and The Analects. EDUCATION ABOUT ASIA Volume 12, Number 1.

57. Meyer, E. 2016 'Navigating the cultural minefield', Harvard Business Review, vol. 92, no. 5, pp. 119-123.

58. Moghe, S. 2019. The History of Hierarchy. Retrieved from: <http://www.learinggeneralist.com/2009/01/history-of-hierarchy.html> (Accessed 31th March 2020).