

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістра

(назва освітнього ступеня)

на тему: «Удосконалення системи мотивації персоналу організації, на прикладі
АТ КБ «ПриватБанк»»

Виконав(ла): студент(ка) 6 курсу групи БМм-61
спеціальності 073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

	Кравчук М. С.
	(підпис) (прізвище та ініціали)
Керівник	Шведа Н. М.
	(підпис) (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	Мосій О. Б.
	(підпис) (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	Сороківська О. А.
	(підпис) (прізвище та ініціали)
Рецензент	Владимир О. М.
	(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2025

АНОТАЦІЯ

Кравчук М.С. Удосконалення системи мотивації персоналу організації, на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Кваліфікаційна робота магістра: 82 сторінки, 22 рисунки, 8 таблиць та 33 літературних джерела.

Об'єкт дослідження – мотивація персоналу.

Предмет дослідження – вдосконалення системи мотивації персоналу організації.

Метою роботи є обґрунтування напрямів удосконалення системи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк».

Методи дослідження – теоретико-методичний аналіз; фінансовий аналіз; методи аналізу і синтезу; узагальнення; порівняння та інші методи.

У роботі розроблено рекомендації щодо вдосконалення матеріальних і нематеріальних стимулів, удосконалення системи оцінювання персоналу та впровадження інструментів нематеріальної мотивації. Обґрунтовано очікуваний позитивний вплив запропонованих заходів на ефективність роботи банку.

Результати рекомендовано до впровадження в діяльність АТ КБ «ПриватБанк».

Ключові слова: мотивація, персонал, стимулювання, управління персоналом, ефективність роботи.

SUMMARY

Kravchuk M.S. Improvement of the Personnel Motivation System in an Organization (JSC CB “PrivatBank” as a case of study)

Master’s degree thesis consists of 82 pages, 22 pictures, 8 tables, 33 references.

The object of investigation is the personnel motivation.

The subject of investigation is the improvement of the organization's employee motivation system.

The aim of the investigation is justification of the directions for improving the employee motivation system at JSC CB “PrivatBank”.

The methods of investigation are theoretical-methodological analysis, financial analysis, methods of analysis and synthesis, generalization, comparison, and other methods.

Recommendations for improving both material and non-material incentives, enhancing the personnel evaluation system, and introducing additional tools of non-material motivation have been developed. The expected positive impact of the proposed measures on the bank’s performance has been substantiated.

The results are recommended for implementation in the activities of JSC CB “PrivatBank”.

Key words: motivation, personnel, incentives, personnel management, work efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	8
1.1. Поняття та значення мотивації в управлінні персоналом.....	8
1.2. Класифікація та характеристика основних теорій мотивації.....	11
1.3. Особливості формування та розвитку системи мотивації в сучасних організаціях.....	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк».....	26
2.2. Аналіз системи мотивації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»	33
2.3. Виявлення проблем та оцінка ефективності системи мотивації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк».....	41
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПЕРСОНАЛУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	51
3.1. Обґрунтування доцільності розробки та впровадження системи КРІ з бонусами за результатами діяльності для АТ КБ «ПриватБанк».....	51
3.2. Запровадження нефінансових методів мотивації персоналу досліджуваної банківської установи.....	59
3.3. Формування гнучкої системи кар'єрного розвитку та управління кадровим резервом як способу вдосконалення мотивації в АТ КБ «ПриватБанк».....	66
РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ.....	73
4.1 Застосування заходів мотивації персоналу банківської установи для забезпечення її функціонування під час надзвичайних ситуацій.....	73
4.2 Розробка раціональної діяльності та створення сприятливих умов трудового колективу.....	75

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	78
БІБЛІОГРАФІЯ.....	80

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки ефективна система мотивації персоналу є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності та стабільності будь-якої організації. Постійні зміни на ринку праці, зростання вимог до кваліфікації працівників, цифровізація бізнес-процесів та загострення боротьби за таланти вимагають від підприємств формування дієвих інструментів стимулювання. Особливо це актуально для банківського сектору, де результативність діяльності значною мірою залежить від професіоналізму, залученості та мотивації персоналу. У цьому контексті удосконалення системи мотивації в АТ КБ «ПриватБанк» є важливим завданням, спрямованим на підвищення продуктивності праці та якості обслуговування клієнтів.

Мета – обґрунтування напрямів удосконалення системи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк».

Завдання роботи:

- дослідити теоретичні засади мотивації персоналу;
- проаналізувати чинну систему мотивації в АТ КБ «ПриватБанк» та оцінити її ефективність;
- запропонувати шляхи удосконалення системи мотивації персоналу та оцінити можливі результати їх упровадження;
- вивчити застосування заходів мотивації персоналу банківської установи для забезпечення її функціонування під час надзвичайних ситуацій, а також особливості розробки раціональної діяльності та створення сприятливих умов трудового колективу.

Об'єкт дослідження– мотивація персоналу.

Предмет дослідження – вдосконалення системи мотивації персоналу організації.

Методи дослідження: теоретико-методичний аналіз; фінансовий аналіз; методи аналізу і синтезу; узагальнення; порівняння та інші методи.

Практичне значення результатів роботи полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення мотиваційної політики АТ КБ «ПриватБанк», що сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу та рівня організаційного розвитку.

Інформаційна база дослідження: наукові праці українських та зарубіжних дослідників, навчальні підручники, монографії, нормативно-правові документи, аналітичні матеріали, офіційний веб-сайт АТ КБ «ПриватБанк», внутрішні звіти та статистичні дані банку за 2022–2024 роки, інтернет-джерела тощо.

Структура та обсяг дослідження: Робота складається зі вступу, чотирьох розділів і висновків. Містить 82 сторінки тексту, 22 рисунки, 8 таблиць та 33 літературних джерела.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Поняття та значення мотивації в управлінні персоналом

Одним із основних компонентів успіху організації є люди: ті, хто займається управлінням; ті, хто виконує накази керівників; ті, хто створює попит на продукцію чи послуги організації. Бізнес не існує сам по собі - його успіх визначають люди, які його створюють, розвивають та підтримують щоденною працею. Саме від компетентності, мотивації та ініціативи працівників залежить ефективність процесів, рівень обслуговування та здатність компанії до інновацій. На жаль, в наш час багато підприємців нехтують цим і вкладають кошти в інші сфери діяльності, забуваючи про те, що бізнес тримається на людях. Недостатня мотивація, низька оплата праці, обмежені можливості для розвитку та вдосконалення персоналу призводять до високої плинності кадрів, а працівники йдуть до конкурентів. Таке нехтування інвестиціями в персонал однозначно зменшує потенціал організації.

Мотивація - одне з основних понять психології, що впливає на поведінку, напрямки дій та рішень. Вона визначає що ми робимо, чому ми це робимо та як реагуємо на різні зовнішні подразники і внутрішні потреби. Мотивація є вагомим аспектом життя кожної людини, тому що допомагає людині досягати власних цілей, а також почуватися задоволеними своїми досягненнями [1].

Суть мотивації полягає в поясненні, що підпалює всередині нас вогонь, що змушує рухатись нас вперед та досягати успіху. Мотивація буває внутрішня (походить зсередини нас) та зовнішня (походить ззовні, наприклад, винагорода або покарання) [1].

Тобто мотивація - багатогранний та складний психологічний процес, що охоплює потреби, бажання та очікування. Вона спонукає до дій та допомагає досягати цілей. Розуміння цього допоможе краще розбиратися не тільки в своїй

мотивації та покращувати власне життя, а й в мотивації інших людей, стимулювати їх до ефективної праці та досягнення цілей компаній.

Мотивація працівників - це сукупність стимулів і заходів, спрямованих на підвищення їх продуктивності. Ефективна та якісна система мотивації не лише підвищує працездатність, а й сприяє залученню та утриманню цінних працівників. Правильна мотивація має спонукати персонал працювати ефективніше та робити компанію привабливішою для них [2].

Мотивація праці - це ціла система комплексу заходів матеріального, соціального та морального напрямків, що сприяють підвищенню ефективності діяльності працівників. Одним з найефективніших факторів стимулювання є відповідність роботи, яку людина виконує, її потребам у визнанні, як особистості, та можливості самовираження. Наскільки буде результативною праця конкретного працівника визначають індивідуальні можливості, особиста зацікавленість та усвідомлення власної ролі в колективних зусиллях. На рис. 1.1 показані основні елементи мотивації результативної праці персоналу підприємства [3].

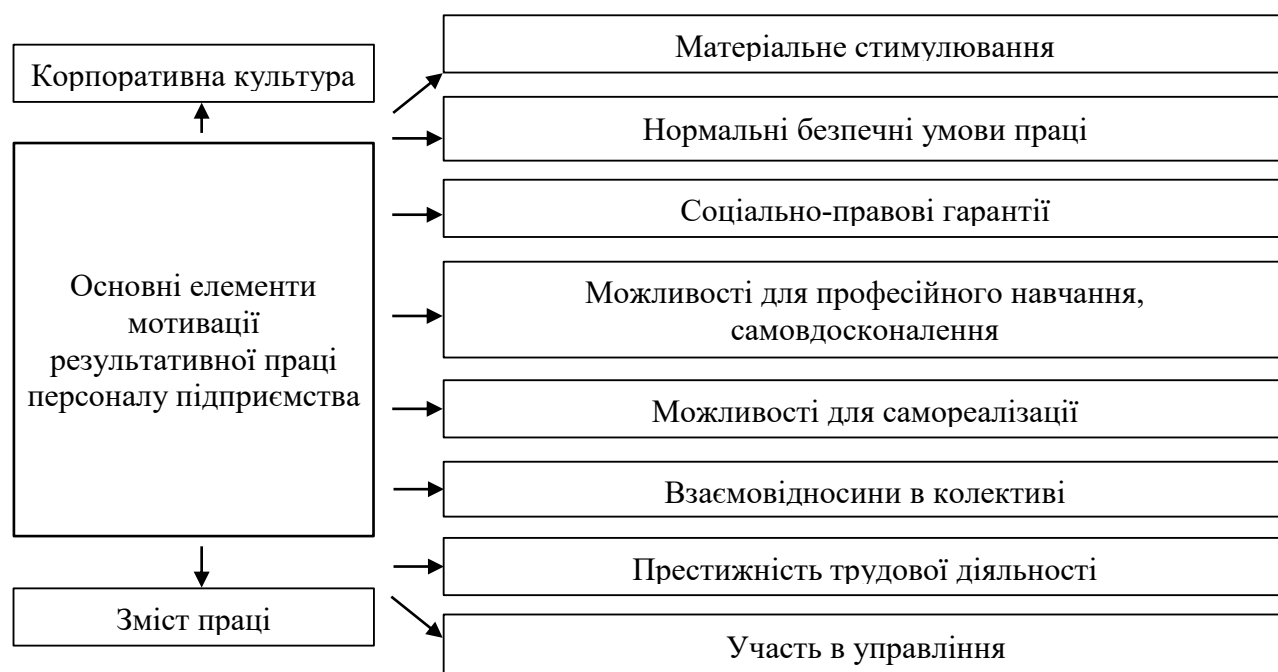


Рисунок 1.1 - Основні елементи мотивації результативної праці персоналу підприємства

Мотивовані працівники безпосередньо впливають на успіх компанії. Вони виконують завдання швидше, якісніше та з меншими затратами ресурсів.

Мотивовані працівники частіше пропонують нові ідеї та не бояться відповідальності. До прикладу, у компанії Bosch запроваджено систему визначення ініціатив працівників, що стимулює їх пропонувати ідеї для оптимізації процесів, і це в свою чергу щорічно зменшує витрати на десятки мільйонів доларів.

Люди, які задоволені роботою та відчують свою цінність в компанії, рідше змінюють місце праці. Google активно використовує нематеріальні стимули - розвиток, гнучкі графіки, комфортне середовище. В результаті рівень плинності кадрів там один з найнижчих у галузі IT [4].

Мотивовані працівники краще комунікують з клієнтами, проявляють ініціативу та підвищують лояльність споживачів. Мережа готелів Ritz-Carlton дозволяє кожному працівнику самостійно приймати рішення щодо задоволення потреб клієнта. Такий рівень довіри підвищує репутацію бренду, скорочує терміни виконання завдань, зменшує навантаження з керівників, а також вчить працівників самостійно приймати рішення.

Мотивований персонал стає амбасадором бренду, поширює позитивні відгуки про компанію, що приваблює нових кадрів та партнерів.

Мотивація буває зовнішньою (матеріальні стимули, премії) та внутрішньою (самореалізація, професійний розвиток), також можна додати різні нематеріальні заохочення.

Мотивація є ключовим елементом системи управління персоналом, оскільки безпосередньо впливає на всі її основні функції - планування, організацію, контроль та стимулювання. У процесі планування мотивація сприяє формуванню реалістичних і досяжних цілей, залученню працівників до обговорення завдань та підвищенню їхньої відповідальності за кінцевий результат. Працівники, які розуміють, що виконання планових показників пов'язане з особистими вигодами - матеріальними чи професійними, - проявляють більше ініціативи й зацікавленості в результатах роботи. У функції

організації мотивація забезпечує ефективний розподіл обов'язків і створення згуртованих робочих колективів. Високий рівень зацікавленості сприяє розвитку командної взаємодії, дотриманню трудової дисципліни та підвищенню якості виконання завдань. У свою чергу, у процесі контролю мотивовані працівники демонструють більшу самостійність і відповідальність, що зменшує потребу у надмірному нагляді з боку керівництва та підвищує рівень самоконтролю [4].

Мотивація також є основою системи стимулювання, оскільки визначає, які саме стимули - матеріальні чи нематеріальні - будуть найбільш ефективними для конкретних працівників. Раціональне поєднання різних форм заохочення дозволяє підтримувати високу продуктивність праці, задоволеність роботою та лояльність персоналу. Таким чином, мотивація виступає інтеграційним чинником усіх управлінських процесів і забезпечує стабільний розвиток та конкурентоспроможність організації [5].

1.2 Класифікація та характеристика основних теорій мотивації

Говорячи про теорії мотивації, варто зупинитися саме на класичних теоріях, адже вони є фундаментом усіх подальших досліджень і підходів у сфері управління персоналом. Саме ці теорії заклали основи розуміння потреб, стимулів і факторів, які спонукають людину до діяльності. Вони допомогли сформуванню уявлення про те, чому працівники виконують певні дії, як виникає задоволення або незадоволення працею, а також які умови сприяють підвищенню ефективності роботи.

Однією з найвідоміших і найвпливовіших класичних теорій мотивації є теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу. Вона базується на припущенні, що поведінка людини визначається прагненням задовольнити певні потреби, які мають ієрархічну структуру.

Вперше концепцію ієрархії потреб Абрахам Маслоу представив у 1943 році у статті «Теорія людської мотивації», а згодом у книзі «Мотивація та особистість». Автор припустив, що кожна людина має різні рівні потреб. Їх зображують в вигляді піраміди (рис. 1.2).

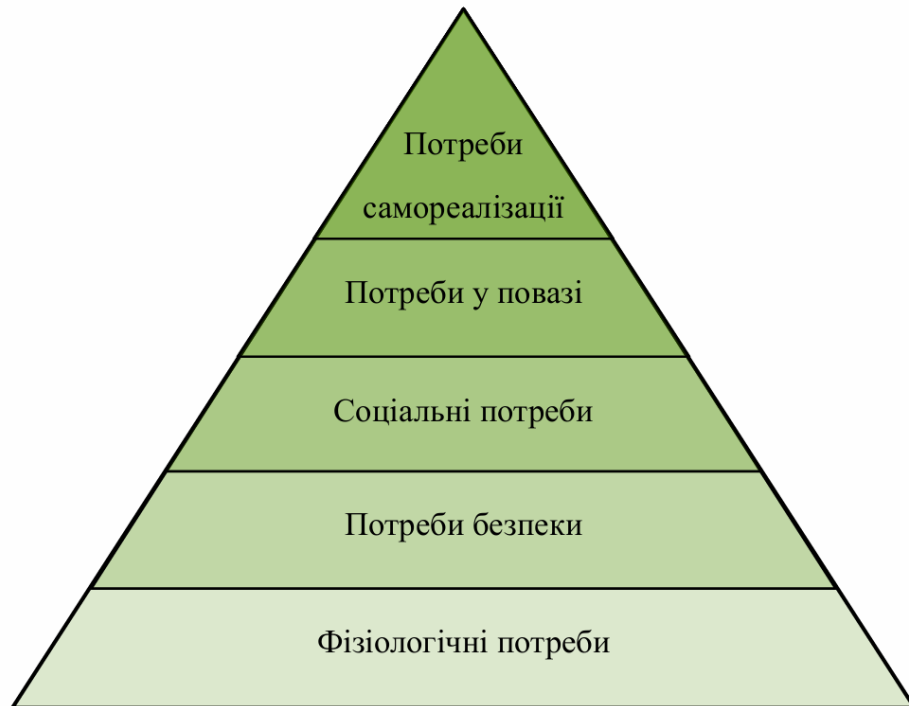


Рисунок 1.2 - Піраміда потреб Абрахама Маслоу

Відповідно до рис. 1.2. на нижньому рівні знаходяться фізіологічні потреби (їжа, тепло, вода, сон, секс, дихання). Другий рівень - це потреби безпеки (здоров'я, захист), третій - соціальні потреби (сім'я, романтичні стосунки, дружба, належність до соціальних груп), четвертий - потреба в повазі (визнання, статус, самоповага) і на вершині піраміди потреб знаходиться потреба самореалізації (розвиток особистого потенціалу, творчість). Маслоу вважає, що люди мотивуються спочатку задовольнити свої найбазовіші потреби, а вже потім переходити до більш високих потреб [7].

Свого часу це було надзвичайно цікаве відкриття, бо на відміну від біхевіоризму та психоаналізу, які зосереджувалися на проблемній поведінці, Абрахам Маслоу замислився про щастя людей та над кроками, що вони роблять, щоб досягнути його. Ця теорія підштовхнула зародження гуманістичної психології, що бачила людину не настільки драматично і критично [7].

Також однією з ключових класичних концепцій мотивації працівників є Теорія двох факторів Фредеріка Герцберга (або мотиваційно-гігієнічна теорія). Вона виникла на основі емпіричних досліджень, у яких Герцберг з колегами

вивчав, що саме викликає у людей задоволення або незадоволення від роботи. У результаті було зроблено висновок, що на мотивацію впливають два різні типи факторів: гігієнічні та мотиваційні (рис.1.3).

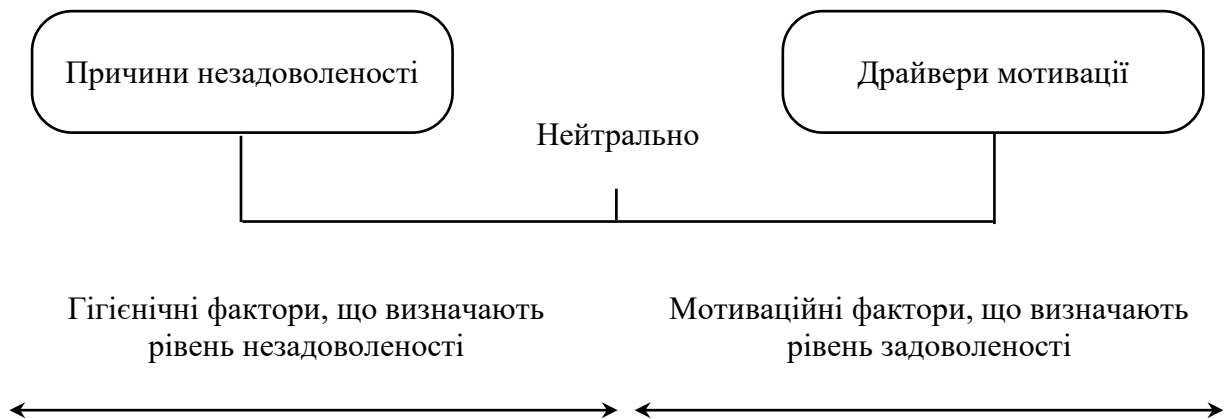


Рисунок 1.3 - Теорія двох факторів Фредеріка Герцберга

Перша категорія потреб названа гігієнічними, бо вона описує оточення співробітників, обслуговує їхні первинні функції і запобігає незадоволенню роботою. Сюди Герцберг відніс заробітну плату, соціальний статус, політику організації, умови роботи, ступінь контролю за роботою, міжособисті стосунки з колегами, підлеглими і начальством. Таким чином гігієнічний фактор повинен бути на задовільному рівні не для того, щоб мотивувати, а для того, щоб не демотивувати персонал. Забезпечення гігієнічних факторів створює комфортні умови для роботи, однак не гарантує зростання продуктивності [8].

Мотиваційні фактори пов'язані зі змістом самої праці й визначають рівень задоволення від неї. Це досягнення успіхів, визнання результатів, відповідальність, можливість професійного росту та самореалізації. Саме ці фактори, за Герцбергом, є справжніми рушійними силами мотивації.

Звернімо увагу, що автор теорії зробив нечуваний раніше висновок, що зарплата є не мотивуючим чинником, а гігієнічним, а, отже, не мотивує працівників працювати, а є обов'язковим фактором щоб не демотивувати їх [8].

Таким чином, теорія Герцберга показала, що мотивація не зводиться лише до матеріальних стимулів. Ефективна система управління персоналом має

забезпечувати не лише належні умови праці, а й створювати можливості для розвитку, визнання та залучення працівників до прийняття рішень.

Ще одна з класичних теорій мотивації Теорія Х та Y Дугласа МакГрегора, яка описує два принципово різні підходи до управління людьми залежно від уявлень керівника про природу людини. МакГрегор запропонував цю концепцію в середині XX століття, наголошуючи, що стиль керівництва безпосередньо залежить від того, як менеджер сприймає своїх підлеглих [9].

Теорія Х ґрунтується на припущенні, що більшість людей не любить працювати, уникає відповідальності та потребує постійного контролю. Вважається, що працівники орієнтовані переважно на матеріальні стимули, а тому ефективне управління має бути авторитарним, із чіткими інструкціями, контролем і системою покарань та винагород. Такий підхід може забезпечувати дисципліну, але часто пригнічує ініціативу та творчість.

Теорія Y, навпаки, базується на позитивному баченні людини. МакГрегор вважав, що люди споконвічно прагнуть працювати, розвиватися та брати участь у спільних цілях. Вони здатні до самоконтролю, самостійного прийняття рішень і отримують задоволення від самого процесу праці. Тому керівництво повинно створювати умови для розкриття потенціалу працівників - через довіру, участь у прийнятті рішень, можливість самореалізації [9].

Теорія МакГрегора підкреслює важливість ставлення керівника до персоналу. Вона стала основою для розвитку сучасних концепцій партисипативного управління та мотивації через залучення, які орієнтовані на повагу, розвиток і внутрішню мотивацію працівників.

Після розвитку класичних теорій мотивації, які заклали основи розуміння потреб і стимулів людини, науковці почали шукати глибші та точніші пояснення механізмів мотиваційної поведінки. З часом стало очевидно, що класичні моделі, попри їхню фундаментальність, не враховують усієї складності сучасного робочого середовища, психологічних відмінностей між людьми та динаміки соціально-економічних змін. Саме тому на зміну традиційним підходам прийшли сучасні теорії мотивації, які розглядають мотивацію не лише як

реакцію на потреби, а як складну систему взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників.

Сучасні теорії орієнтовані на поглиблене розуміння мотивації як процесу, що включає сприйняття, оцінку, очікування й наслідки дій працівника. Вони роблять акцент на таких аспектах, як справедливість, цілеспрямованість, участь у прийнятті рішень та внутрішнє задоволення від роботи. На відміну від класичних, сучасні підходи - зокрема теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, модель мотивації Портера-Лоулера - намагаються пояснити не лише що мотивує людину, а й як саме відбувається процес мотивації в реальних умовах організації.

Однією з найвідоміших сучасних концепцій мотивації є теорія очікувань Віктора Врума, яка пояснює, як людина приймає рішення про рівень своїх зусиль у роботі. На відміну від класичних теорій, що зосереджувалися на потребах, Врум розглядає мотивацію як раціональний процес вибору, де працівник оцінює, чи призведуть його зусилля до бажаних результатів і, відповідно, чи принесуть вони винагороду [10].

Згідно з теорією Врума, мотивація залежить від трьох ключових елементів: очікування, інструментальності та валентності. Очікування - це впевненість людини, що докладені зусилля дадуть бажаний результат; інструментальність - віра в те, що досягнення певних результатів приведе до отримання винагороди; валентність - цінність самої винагороди для працівника. Якщо хоча б один із цих компонентів відсутній або низький, мотивація істотно зменшується.

Таким чином, Врум показав, що мотивація є результатом свідомого розрахунку і залежить від індивідуального сприйняття ситуації. Для ефективного стимулювання керівники повинні забезпечити чіткий зв'язок між зусиллями, результатами та винагородою, а також переконатися, що винагорода є значущою для працівника. Ця теорія стала основою для розвитку систем управління за результатами і використовується в сучасних організаціях для підвищення залученості та ефективності персоналу.

Теорія справедливості, розроблена Джоном Стейсі Адамсом, акцентує увагу на тому, що мотивація працівників значною мірою залежить від їхнього сприйняття справедливості у розподілі ресурсів і винагород на робочому місці. Адамс стверджував, що люди порівнюють співвідношення внеску (зусиль, навичок, часу) до винагороди (зарплата, визнання, просування) у себе та у інших. Якщо працівник відчуває, що його внесок оцінюється несправедливо, то це викликає почуття дисбалансу і може знижувати мотивацію або спонукати до змін поведінки для відновлення рівноваги [11].

Справедливий розподіл ресурсів стимулює працівників працювати ефективніше, оскільки вони відчувають, що їхні зусилля оцінюються об'єктивно і співрозмірно з внеском інших. Навпаки, відчуття несправедливості може проявлятися у зниженні продуктивності, уникненні відповідальності або пошуку способів компенсувати дисбаланс (наприклад, зменшенням особистих зусиль або навіть у формі конфліктів). Таким чином, сприйняття справедливості безпосередньо впливає на рівень задоволеності роботою, лояльності до організації та загальну мотивацію.

Теорія Адамса підкреслює важливість прозорих та збалансованих систем винагород, де працівники бачать кореляцію між своїм внеском і отриманими благами. Організації, що дотримуються принципів справедливості, можуть ефективніше мотивувати персонал, підвищувати продуктивність і створювати позитивний моральний клімат у колективі.

Теорія самодетермінації, запропонована Десі та Райаном, акцентує увагу на внутрішній мотивації працівників та їхньому прагненні до автономії, компетентності й соціальної приналежності. На відміну від зовнішніх стимулів, таких як зарплата або бонуси, внутрішня мотивація виникає тоді, коли людина відчуває власний контроль над своєю діяльністю, бачить сенс у виконуваній роботі і відчуває, що її зусилля допомагають розвивати професійні навички.

Автономія є ключовим чинником у теорії самодетермінації. Коли працівники мають свободу приймати рішення щодо способів виконання завдань і можуть самостійно встановлювати пріоритети, їхня внутрішня мотивація

зростає. Це не лише підвищує продуктивність, але й сприяє більшій залученості та задоволеності роботою. Водночас підтримка компетентності через зворотний зв'язок і можливості для професійного розвитку також зміцнює внутрішню мотивацію.

Таким чином, розгляд класичних і сучасних теорій мотивації дозволяє перейти до більш системної класифікації мотиваційних підходів. Вона допомагає структурувати різноманітні концепції та виділити основні напрями мотиваційних стратегій, що застосовуються в організаціях: від стимулювання зовнішніми винагородами до розвитку внутрішньої мотивації, підтримки автономії та формування сприятливого психологічного клімату на робочому місці.

Мотиваційні підходи є різноманітними методами та стратегіями, які організації застосовують для стимулювання працівників до продуктивної та результативної діяльності. Вони відрізняються за джерелами впливу, теоретичною основою та механізмами стимулювання, і дозволяють поєднувати як зовнішні, так і внутрішні чинники мотивації.

Одним із найпоширеніших аспектів є матеріальна мотивація, яка ґрунтується на використанні фінансових та матеріальних стимулів. До таких стимулів належать заробітна плата, премії, бонуси, надбавки, соціальні пільги та інші форми економічного заохочення. Головна ідея матеріальної мотивації полягає в тому, що людина прагне отримати відчутну користь за свої зусилля, і її поведінка спрямована на досягнення конкретних матеріальних благ.

Матеріальна мотивація особливо ефективна для виконання рутинних або стандартних завдань, де результат легко оцінити. Проте надмірне покладання на фінансові стимули може зменшувати внутрішню мотивацію, роблячи працівника залежним лише від зовнішніх винагород. Тому сучасні організації поєднують матеріальну мотивацію з іншими підходами - соціальною та внутрішньою мотивацією, що дозволяє забезпечити комплексний вплив на поведінку та залученість персоналу [12].

Нематеріальна мотивація спрямована на стимулювання працівників без використання фінансових або матеріальних винагород. Вона базується на психологічних, соціальних та професійних чинниках, що впливають на відчуття значущості роботи, задоволеність працею та самоактуалізацію. До основних засобів нематеріальної мотивації належать похвала та визнання досягнень, надання працівнику автономії та відповідальності, можливості для професійного розвитку, кар'єрного зростання, участь у прийнятті рішень, а також створення сприятливого морального та психологічного клімату в колективі.

Нематеріальна мотивація особливо ефективна для розвитку внутрішньої мотивації працівників, оскільки допомагає їм відчувати власну значущість та вплив на результати роботи. Вона стимулює творчість, ініціативність та довгострокову залученість, що особливо важливо у професіях, де результат діяльності залежить від компетенцій, креативності та командної взаємодії.

Сучасні організації зазвичай комбінують матеріальну та нематеріальну мотивацію, створюючи збалансовану систему стимулювання. Це дозволяє не лише задовольнити базові потреби працівників через фінансові винагороди, а й підтримувати їхнє психологічне благополуччя, розвиток професійних навичок і відчуття приналежності до колективу, що сприяє підвищенню продуктивності та лояльності до організації [12].

Різні методи стимулювання працюють по-різному залежно від потреб та характеристик працівників. Матеріальні стимули добре спрацьовують для задоволення базових економічних потреб і швидкого стимулювання результативності, тоді як нематеріальні фактори допомагають формувати внутрішню мотивацію, відчуття значущості роботи та професійного розвитку.

Важливо зазначити, що ефективність конкретних мотиваційних підходів залежить від типу персоналу та специфіки його діяльності. Для працівників, які виконують рутинні або стандартизовані завдання, переважно спрацьовують матеріальні стимули - зарплата, бонуси, премії. Вони націлені на швидке отримання винагороди та чітке оцінювання результатів.

Натомість для співробітників, зайнятих творчою або інтелектуальною працею, більш ефективними є нематеріальні фактори: надання автономії, участь у прийнятті рішень, визнання досягнень, можливості розвитку компетенцій. Ці підходи сприяють внутрішній мотивації, залученості та прагненню реалізувати професійний потенціал.

Також соціальні фактори - дружня атмосфера, підтримка колег та керівництва, можливість впливати на командні рішення - важливі для молодих спеціалістів та новачків, допомагаючи адаптуватися і відчувати приналежність до колективу. Для досвідчених фахівців ключовими стають автономія та можливість самостійно визначати способи досягнення результатів.

1.3 Особливості формування та розвитку системи мотивації в сучасних організаціях

У процесі дослідження мотивації персоналу важливе місце посідає аналіз особливостей формування та розвитку системи мотивації в сучасних організаціях. Адже саме від того, як побудована ця система, залежить ефективність управлінських рішень, рівень зацікавленості працівників у результатах праці та загальний стан організаційного середовища.

Сьогодні система мотивації розглядається не лише як сукупність заходів матеріального стимулювання, а як цілісний механізм, що охоплює різноманітні інструменти впливу на поведінку персоналу. Її формування потребує глибокого розуміння потреб працівників, стратегічних цілей організації та умов, у яких вона функціонує. Саме тому вивчення особливостей побудови й розвитку системи мотивації має важливе теоретичне й практичне значення.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи мотивації в сучасних організаціях є орієнтація на потреби та інтереси працівників. Такий підхід ґрунтується на розумінні того, що ефективність трудової діяльності безпосередньо залежить від рівня задоволення особистих і професійних потреб персоналу. Урахування індивідуальних особливостей, ціннісних орієнтацій та очікувань працівників дає змогу формувати більш гнучкі та результативні

мотиваційні механізми, які сприяють підвищенню залученості та лояльності персоналу [13].

Орієнтація на потреби працівників передбачає створення умов, у яких кожен може реалізувати свій потенціал, відчувати значущість власного внеску та мати можливість для професійного зростання. Важливо, щоб система мотивації враховувала не лише матеріальні стимули, а й нематеріальні фактори, зокрема визнання досягнень, підтримку ініціативності, забезпечення сприятливого психологічного клімату. Саме поєднання різних форм стимулювання дозволяє досягти гармонійного балансу між інтересами організації та її працівників.

Зрештою, орієнтація на потреби й інтереси персоналу сприяє формуванню корпоративної культури, заснованої на взаємній довірі, повазі та партнерстві. Така культура створює передумови для довгострокового успіху організації, оскільки мотивовані працівники не лише ефективніше виконують свої обов'язки, а й проявляють ініціативу, готовність до інновацій і прагнення до постійного розвитку.

Комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних методів мотивації є ключовою умовою ефективного функціонування системи мотивації на підприємстві. Як вже згадано вище, відповідно до двофакторної теорії Ф. Герцберга, матеріальні стимули (заробітна плата, умови праці, соціальні гарантії) належать до «гігієнічних факторів», які запобігають незадоволенню, але самі по собі не забезпечують високої мотивації. Натомість «мотиваційні фактори» - визнання, професійне зростання, змістовність праці - формують справжню зацікавленість і залученість працівників.

Практика провідних світових компаній підтверджує ефективність комплексного підходу: фінансові винагороди поєднуються з можливостями розвитку, свободою у прийнятті рішень, корпоративною культурою довіри та взаємоповаги. Така збалансована система дозволяє не лише утримувати кваліфікованих працівників, а й стимулює їх до інноваційної та ініціативної діяльності, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Система мотивації має бути адаптивною та гнучкою, оскільки умови зовнішнього середовища, ринок праці та стратегічні пріоритети компаній постійно змінюються. Фактори, що впливали на ефективність мотиваційних заходів кілька років тому, можуть втратити актуальність у сучасних реаліях. Зміни в економічній ситуації, технологічний прогрес, поява нових форм зайнятості та зміна ціннісних орієнтацій працівників вимагають від організацій здатності швидко переглядати підходи до стимулювання персоналу.

Гнучка система мотивації дозволяє узгоджувати інтереси працівників із поточними цілями та стратегією розвитку підприємства. Наприклад, під час впровадження інновацій чи виходу на нові ринки компанія може акцентувати увагу на нематеріальних методах - визнанні, командній роботі, розвитку креативності, тоді як у період стабілізації важливішими можуть стати матеріальні стимули. Таким чином, адаптивність мотиваційної системи забезпечує її стійкість, підвищує ефективність управління персоналом і сприяє досягненню стратегічних результатів у мінливих умовах.

Розглянувши еволюцію підходів до мотивації та роль комплексних стимулів, доцільно звернути увагу на динаміку їх застосування на рівні конкретного підприємства. Структура стимулів постійно змінюється під впливом розвитку матеріально-технічної бази виробництва, створення безпечних умов праці, підвищення її змістовності та вдосконалення організації трудового процесу, що веде сприяє зміні традиційних стимулів мотивації, а також веде до появи нових, які раніше не застосовувалися. Така динаміка зумовлює необхідність постійного вивчення та коригування системи стимулів для забезпечення ефективної мотивації персоналу [14].

Процес застосування різних стимулів задля мотивації персоналу називають стимулюванням. Його можна визначити як процес впливу на поведінку персоналу через створення комфортних умов, які спонукають працівників до цілеспрямованої діяльності. Стимулювання передбачає використання певних заходів, які одночасно задовільняють потреби працівників та сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Завдяки можливості

ефективно поєднувати інтереси працівників та організації, воно виступає чи не головним механізмом формування системи мотивації [14].

Стимулювання, як процес впливу на поведінку працівника через застосування конкретних заходів, є основою формування мотиваційної системи. Однак для досягнення стабільних результатів і забезпечення узгодженості інтересів працівників та організації недостатньо поодиноких стимулів - необхідним є створення цілісних мотиваційних програм та політик. Вони дозволяють систематизувати різні види матеріальних і нематеріальних стимулів, визначити принципи їх застосування та забезпечити послідовний вплив на поведінку персоналу.

Розробка таких програм і політик передбачає комплексний підхід: врахування індивідуальних потреб працівників, особливостей виконуваної роботи та стратегічних цілей організації. Правильно спроектовані мотиваційні механізми підвищують залученість персоналу, формують прозору систему винагород і створюють умови для професійного розвитку, що, у підсумку, забезпечує ефективне функціонування підприємства в умовах мінливого ринку.

На рис. 1.4 зображено впровадження ефективної системи мотивації на підприємстві, що передбачає кілька ключових кроків.

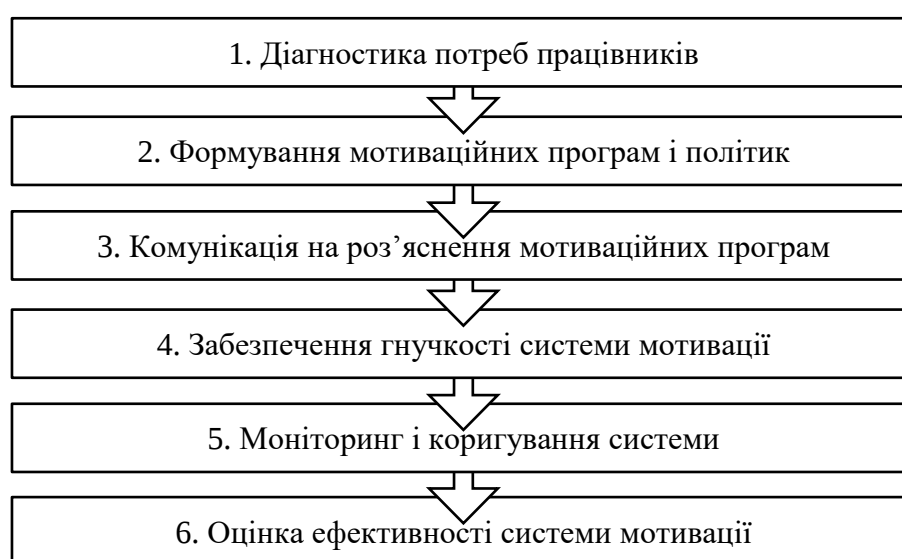


Рисунок 1.4 - Етапи впровадження ефективної системи мотивації на підприємстві

Насамперед необхідно провести діагностику потреб працівників та визначити фактори, що впливають на їхню продуктивність і зацікавленість у роботі. На основі отриманих даних формуються мотиваційні програми та політики, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, враховують індивідуальні особливості персоналу та відповідають стратегічним цілям організації [15].

Далі важливо забезпечити чітку комунікацію цих програм, пояснити працівникам принципи їх дії та очікувані результати. Ефективна система мотивації має бути гнучкою, щоб швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі, технологічному розвитку та стратегії компанії. Регулярний моніторинг ефективності, збір зворотного зв'язку та своєчасне коригування стимулів дозволяють підтримувати мотивацію на високому рівні та забезпечують довгострокову зацікавленість персоналу в досягненні корпоративних цілей [15].

Оцінка ефективності системи мотивації є завершальним етапом її впровадження та вдосконалення. Вона дозволяє визначити, наскільки обрані методи стимулювання реально впливають на продуктивність праці, рівень задоволеності персоналу та досягнення стратегічних цілей організації. Для цього застосовуються як кількісні показники - зростання результативності, зниження плинності кадрів, підвищення якості роботи, - так і якісні методи, зокрема анкетування, співбесіди чи оцінка корпоративного клімату. Регулярний аналіз результатів дає змогу своєчасно виявляти недоліки, коригувати програми стимулювання та забезпечувати стабільний розвиток системи мотивації відповідно до потреб підприємства.

Зміни в технологіях, формах зайнятості та корпоративній культурі зумовлюють появу нових підходів до управління трудовою поведінкою працівників. Традиційні методи стимулювання поступово доповнюються інноваційними інструментами, спрямованими на підвищення залученості, розвитку творчого потенціалу та підтримку балансу між роботою і особистим життям. Тому доцільно розглянути сучасні тенденції та практики мотивації, які

визначають напрям трансформації систем управління персоналом у провідних організаціях світу.

Інноваційні підходи до мотивації персоналу дедалі частіше стають важливою складовою сучасної управлінської практики. Одним із таких інструментів є гейміфікація - використання ігрових методик у трудових процесах. Вона спрямована на підвищення зацікавленості працівників через елементи змагання, нагороди, рейтинги чи досягнення. Завдяки гейміфікації робочі завдання сприймаються як цікаві виклики, що сприяє зростанню внутрішньої мотивації, покращенню командної взаємодії та розвитку креативності [16].

Не менш важливим напрямом є формування корпоративних цінностей і системи командних бонусів, які підтримують дух єдності та співпраці. Корпоративні цінності задають орієнтири поведінки, формують почуття належності до спільної мети та підвищують лояльність персоналу. Командні бонуси, у свою чергу, стимулюють колективну відповідальність і взаємну підтримку, що особливо важливо для компаній, орієнтованих на інновації та розвиток. Такі підходи дозволяють створити сучасну систему мотивації, у якій поєднуються професійний розвиток, емоційна залученість і спільна відповідальність за результати [17].

Сучасні технології дедалі активніше інтегруються у процес управління персоналом, зокрема у сферу моніторингу та стимулювання працівників. HRM-системи (Human Resource Management systems) дають змогу автоматизувати основні процеси, пов'язані з оцінкою ефективності, контролем виконання завдань, управлінням компетенціями та розвитком персоналу. Завдяки таким інструментам керівництво може оперативно відстежувати результати роботи, визначати потреби у навчанні, аналізувати динаміку мотиваційних показників і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Використання HRM-технологій сприяє підвищенню прозорості та об'єктивності системи мотивації. Вони дозволяють персоналізувати стимули - встановлювати індивідуальні цілі, визначати досягнення працівників і надавати

винагороди відповідно до реальних результатів. Крім того, інтеграція таких систем із внутрішніми платформами комунікації сприяє зворотному зв'язку, підвищує залученість працівників і створює умови для формування сучасної, технологічно орієнтованої корпоративної культури [18].

В умовах швидких змін та високої конкуренції на ринку праці все більшого значення набуває розвиток внутрішньої мотивації персоналу, яка базується на прагненні до самореалізації, професійного зростання та досягнення особистих цілей. Сучасні організації розглядають навчання й розвиток не лише як інструмент підвищення кваліфікації, а як засіб формування залученості та лояльності працівників. Можливість постійного вдосконалення навичок, участь у тренінгах, коучингових програмах і внутрішніх освітніх проєктах підвищує відчуття власної значущості працівників і стимулює їх до ефективнішої роботи.

Важливою складовою внутрішньої мотивації є кар'єрні можливості - чітке бачення перспективи професійного росту, можливість просування всередині компанії, залучення до складніших і відповідальніших проєктів. Коли працівник бачить, що його зусилля визнаються та відкривають нові шанси для розвитку, формується довгострокова мотивація, заснована не лише на винагороді, а й на особистому прагненні до досягнень. Саме такий підхід забезпечує стійку продуктивність і сприяє зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

Тобто, як ми вияснили, сучасна система мотивації персоналу базується на поєднанні традиційних і новітніх підходів, орієнтованих на гармонізацію інтересів працівників і організації. Використання інноваційних методів, цифрових технологій та акцент на розвитку внутрішньої мотивації дозволяють створити гнучке, ефективне й стійке мотиваційне середовище. Такі системи не лише підвищують продуктивність праці, але й сприяють формуванню корпоративної культури, у якій цінуються професіоналізм, ініціативність і взаємна відповідальність. У результаті мотивація стає не окремим управлінським інструментом, а невід'ємною частиною стратегії розвитку сучасного підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» - один із найбільших комерційних банків України, який посідає провідне місце у банківській системі держави. «ПриватБанк» є універсальною фінансовою установою, що надає широкий спектр банківських послуг як фізичним, так і юридичним особам: кредитування, залучення депозитів, розрахунково-касове обслуговування, обслуговування платіжних карток, розвиток онлайн-банкінгу тощо. Завдяки впровадженню інноваційних технологій та клієнтоорієнтованому підходу банк утримує лідерські позиції на ринку та відіграє важливу роль у стабільності фінансової системи України.

АТ КБ «ПриватБанк» було засновано у 1992 році в місті Дніпро як один із перших комерційних банків незалежної України. Упродовж 1990–2000-х років банк активно розвивав мережу відділень по всій країні, запроваджував нові банківські продукти та технології. Саме «ПриватБанк» став піонером у розвитку системи інтернет- і мобільного банкінгу, створивши популярний сервіс «Приват24», який зробив більшість банківських операцій доступними онлайн. У 2016 році банк було націоналізовано та передано у власність держави. Після цього «ПриватБанк» пройшов процес реформування, посилив систему корпоративного управління, підвищив прозорість діяльності та зберіг лідерські позиції на банківському ринку України [19].

За розмірами активів, ПриватБанк є найбільшим банком в Україні, а у рейтингу життєздатності Mind - дев'ятим. Банк обслуговує більше 19 мільйонів роздрібних клієнтів, і безумовно є першим за цим показником на національному банківському ринку. Застосунком Приват24 регулярно користуються 15,5 мільйонів українців. Окрім того банк обслуговує 75% підприємств в Україні [20].

Хоч АТ КБ «ПриватБанк» є найбільшим банком в Україні, проте не єдиним лідером на ринку банківських послуг. Його основним конкурентом у сучасних умовах виступає Monobank (мобільний банк, що працює на базі АТ «Універсал Банк»). Обидва банки орієнтовані на широкий сегмент фізичних осіб та активно розвивають цифрові сервіси.

Monobank з'явився у 2017 році як перший в Україні мобільний банк без відділень, що ставить акцент на повністю дистанційному обслуговуванні клієнтів через мобільний застосунок. Завдяки простоті використання, зручному інтерфейсу та лояльній політиці, monobank швидко здобув популярність серед молодого населення та ІТ-сегменту [21].

Попри це АТ КБ «ПриватБанк» зберігає абсолютне лідерство за більшістю ключових показників. Станом на 2024 рік банк обслуговує понад 19 мільйонів клієнтів, тоді як клієнтська база Monobank становить близько 8 мільйонів осіб. ПриватБанк також залишається найбільшим депозитним банком України - його частка депозитів фізичних осіб перевищує 30% від загального обсягу банківської системи [21; 22].

Крім того, ПриватБанк має найбільшу мережу обслуговування в країні - понад 1200 відділень та близько 7000 банкоматів, тоді як Monobank працює без фізичних відділень, що знижує його витрати, але обмежує доступ до офлайн-обслуговування [22].

За обсягом активів ПриватБанк утримує перше місце в Україні (понад 800 млрд. грн. станом на 2024 рік), тоді як активи АТ «Універсал Банк» становлять близько 90 млрд. грн. При цьому обидва банки демонструють прибуткову діяльність: у 2024 році ПриватБанк отримав прибуток понад 37 млрд. грн., тоді як Універсал Банк - близько 9 млрд. грн. [21; 22].

Таким чином, попри зростаючу популярність Monobank серед користувачів мобільного банкінгу, АТ КБ «ПриватБанк» зберігає провідні позиції на ринку завдяки масштабній клієнтській базі, розгалуженій інфраструктурі, високій надійності та впровадженню сучасних технологій дистанційного обслуговування.

На рисунку 2.1 подана організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк». Вона має чітко вибудовану ієрархію управління, що поєднує стратегічний, виконавчий та операційний рівні. Така модель забезпечує ефективне управління банком із врахуванням масштабів його діяльності та розгалуженої регіональної мережі [22].

На вищому рівні управління перебуває Наглядова рада, очолювана Нільсом Мелнгайлісом. Вона здійснює загальний контроль за діяльністю банку, визначає стратегію розвитку, політику управління ризиками, затверджує ключові фінансові та кадрові рішення. До складу Наглядової ради входять спеціалізовані комітети, які відповідають за окремі напрями контролю (аудит, ризики, винагороди, етику тощо).

Далі в структурі розміщено Голову Правління банку — Мікаеля Бйоркнерта, який очолює виконавчий орган управління. Правління здійснює оперативне керівництво, реалізує стратегію, затверджену Наглядовою радою, та координує роботу усіх департаментів і напрямів. Для підвищення ефективності ухвалення рішень при Правлінні створено комітети Правління, які розглядають питання ризиків, фінансів, кредитної політики, ІТ-розвитку тощо.

Наступний рівень становлять члени та заступники голови Правління з питань управління ризиками, з питань цифрової трансформації, з питань роздрібного бізнесу, з операційних питань, з питань корпоративного та малого і середнього бізнесу, з питань реорганізації та проблемних активів, з питань фінансів та з питань комплаєнсу.

Члену Правління Банку з питань роздрібного бізнесу підпорядковуються функціональні департаменти та дирекції, серед яких:

- Дирекція з управління регіональною мережею;
- Департамент клієнтської аналітики та CVM;
- Департамент міжнародних переказів;
- Департамент цифрових каналів;
- Напрями масового роздрібного бізнесу, Affluent та Преміум-бізнесу, маркетингу, платежів;

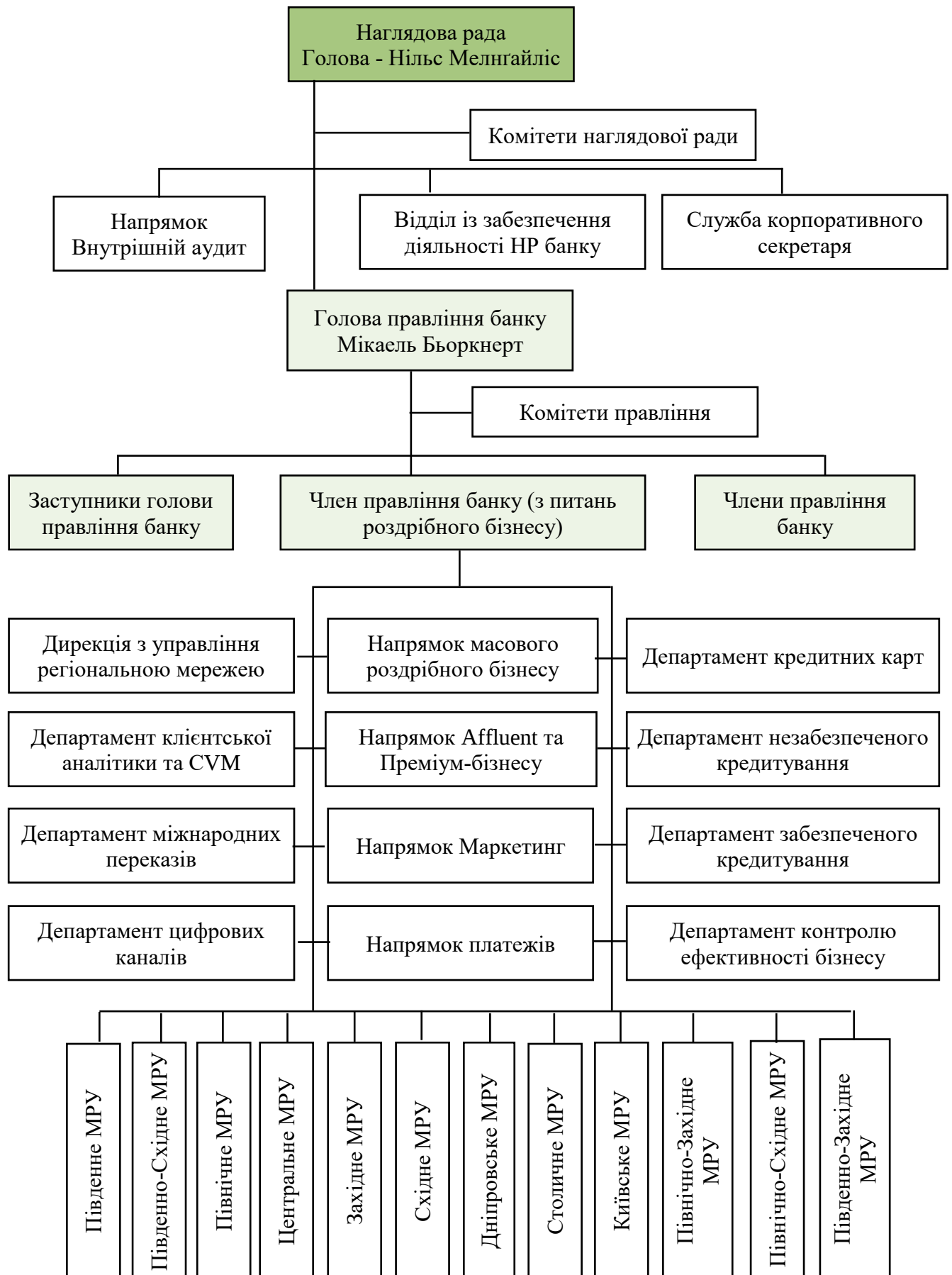


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління АТ КБ ПриватБанк

- Департаменти кредитних карт, забезпеченого та незабезпеченого кредитування, контролю ефективності бізнесу.

Завершальний рівень становлять мережеві регіональні управління (МРУ) - Південне, Південно-Східне, Північне, Центральне, Західне, Східне, Дніпровське, Столичне, Київське, Північно-Західне, Південно-Західне тощо. Вони забезпечують реалізацію політики банку на місцях, підтримку клієнтів та організацію роботи відділень.

МРУ безпосередньо підпорядковуються відділення банку, які і обслуговують клієнтів офлайн.

Така структура дає змогу банку ефективно поєднувати централізоване управління з високим рівнем операційної гнучкості, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та підтримувати стабільну якість банківських послуг.

Станом на 1 січня 2025 року, загальна чисельність працівників банку становила 17100 осіб, що свідчить про стабільний рівень зайнятості та розгалужену мережу відділень і підрозділів по всій Україні [23].

Кадровий склад банку поділяється на кілька категорій залежно від функціональних обов'язків та рівня відповідальності:

- керівники (управлінський персонал): до цієї категорії входять члени правління, директори департаментів, заступники керівників та начальники відділів. Вони відповідають за стратегічне управління, прийняття ключових рішень та контроль за виконанням корпоративної стратегії. Кількість посад у правлінні та інших керівних органах визначається відповідно до організаційної структури банку [22].

- спеціалісти – це висококваліфіковані працівники, які займаються аналітичною, фінансовою, юридичною, інформаційною та іншою спеціалізованою діяльністю. Вони забезпечують виконання основних банківських функцій, таких як кредитування, ризик-менеджмент, IT-підтримка, обслуговування клієнтів тощо.

- службовці та обслуговуючий персонал: до цієї категорії належать працівники, які виконують адміністративні, операційні та підтримуючі функції.

Вони забезпечують безперебійну роботу структурних підрозділів, координацію внутрішніх процесів та комфортні умови для клієнтів банку.

В табл. 2.1 здійснено аналіз основних економічних показників АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	2022 рік (млн. грн.)	2023 рік (млн. грн.)	2024 рік (млн. грн.)	Приріст 2023/2022 (%)	Приріст 2024/2023 (%)
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток	19 000	38 000	40 100	100	5,53
Прибуток до оподаткування	40 000	70 000	81 000	75	15,71
Загальні активи	737 414	798 779	878 250	8,3	9,95
Власний капітал	57 789	84 846	99 144	46,8	16,8
Кількість працівників	18 000	18 000	17 100	0	-5

Аналіз фінансових показників ПриватБанку за останні три роки, що подані у табл. 2.1, дозволяє зробити висновки щодо стабільності та ефективності його діяльності. Так, чистий прибуток банку у 2023 році зріс удвічі порівняно з 2022 роком, що свідчить про значне підвищення фінансової ефективності та вдалість управлінських рішень у період економічної нестабільності та про часткову стабілізацію та адаптацію до наслідків Повномасштабного вторгнення росії в Україну. У 2024 році прибуток збільшився ще на 5,5%, що демонструє здатність банку підтримувати позитивну динаміку доходності навіть за складної економічної та політичної ситуації [24].

Прибуток до оподаткування також демонструє стабільне зростання: у 2023 році він зріс на 75% порівняно з 2022 роком, а в 2024 році – ще на понад 15%. Це

підтверджує ефективність управління банківськими активами та правильний розподіл фінансових ресурсів, що забезпечує банку стабільну фінансову базу для подальшого розвитку.

Загальні активи банку протягом трьох років постійно збільшуються, зокрема на 8,3% у 2023 році та майже на 10% у 2024 році. Зростання активів свідчить про розширення кредитного портфеля, збільшення депозитної бази та активну роботу банку на ринку фінансових послуг.

Власний капітал банку також показує позитивну динаміку, збільшившись на 46,8% у 2023 році та на 16,8% у 2024 році, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості та підвищення рівня довіри з боку інвесторів та вкладників.

Загалом аналіз показників дозволяє зробити висновок, що ПриватБанк демонструє стійкий фінансовий розвиток, ефективне управління активами та ресурсами, а також здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі, забезпечуючи стабільність та надійність своєї діяльності навіть в складних умовах у воєнний час.

Що стосується кадрового складу, кількість працівників банку залишалася стабільною на рівні 18000 осіб у 2022–2023 роках, а у 2024 році зменшилася до 17100 осіб. Це пов'язано з оптимізацією внутрішніх процесів та підвищенням ефективності праці за рахунок автоматизації та цифровізації послуг.

Кадровий склад ПриватБанку охоплює як центральний апарат, так і мережу відділень по всій території України. Центральний офіс банку зосереджує близько 5000 співробітників, які відповідають за стратегічне управління, розробку продуктів, управління ризиками та інформаційні технології. Решта персоналу працює безпосередньо у відділеннях та філіях, яких налічується понад 2000 по всій країні. Така структура дозволяє банку ефективно поєднувати централізоване управління з високим рівнем обслуговування клієнтів на місцях [22].

Розподіл персоналу за підрозділами демонструє пріоритетність певних напрямків діяльності банку. Найбільша кількість працівників зосереджена у відділеннях обслуговування фізичних та корпоративних клієнтів, що забезпечує

прямий контакт із клієнтами та оперативне виконання банківських операцій. У центральному офісі працюють переважно висококваліфіковані спеціалісти – фінансові аналітики, IT-фахівці, ризик-менеджери та юристи, які безпосередньо впливають на ефективність банку та якість надання фінансових послуг.

Такий територіальний та функціональний розподіл персоналу дозволяє ПриватБанку не лише швидко реагувати на потреби ринку, а й підтримувати стабільний рівень сервісу. Керівництво банку постійно аналізує ефективність роботи підрозділів та за потреби оптимізує чисельність співробітників у філіях, що забезпечує баланс між витратами на персонал та доходами банку.

Таким чином, структура кадрового складу банку є логічно організованою та адаптованою до масштабів його діяльності. Вона дозволяє поєднувати централізоване управління та високий рівень обслуговування клієнтів у регіонах, що є важливим чинником успішного функціонування ПриватБанку на українському ринку фінансових послуг.

2.2 Аналіз існуючої системи мотивації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»

У сучасних умовах розвитку банківського сектору питання ефективного управління персоналом набуває особливої актуальності. Високий рівень конкуренції, швидкі технологічні зміни та постійна необхідність адаптації до нових вимог ринку змушують фінансові установи шукати нові підходи до підвищення мотивації працівників. Саме від рівня зацікавленості персоналу в досягненні спільних результатів значною мірою залежить ефективність діяльності банку, якість обслуговування клієнтів та стабільність його позицій на ринку.

АТ КБ «ПриватБанк» є одним із найбільших та найвідоміших банків України, що має розгалужену структуру та значну кількість працівників у різних регіонах країни. Така масштабність діяльності зумовлює необхідність формування чіткої, продуманої системи мотивації, здатної забезпечити ефективну роботу персоналу на всіх рівнях. Водночас, як і будь-яка велика

організація, банк стикається з низкою труднощів у підтриманні балансу між матеріальними та нематеріальними стимулами, справедливим оцінюванням результатів праці та забезпеченням достатнього рівня залученості співробітників.

Система управління персоналом у АТ КБ «ПриватБанк» сформована відповідно до стратегічних цілей установи та спрямована на забезпечення ефективного функціонування всіх структурних підрозділів. ПриватБанк має складну організаційну структуру, що охоплює як центральний апарат управління, так і широку мережу відділень у всіх регіонах країни. Це зумовлює необхідність чіткої координації кадрових процесів, стандартизації політик управління та забезпечення єдиного підходу до роботи з персоналом. Управління кадрами здійснюється на основі сучасних принципів HR-менеджменту, з використанням елементів цифровізації та автоматизації процесів, що дозволяє підвищити їхню прозорість і ефективність [25].

Основними завданнями системи управління персоналом у ПриватБанку є планування кадрових ресурсів, підбір і адаптація працівників, організація навчання та розвитку, оцінювання ефективності діяльності, а також формування системи мотивації і винагороди. Значна увага приділяється професійному розвитку працівників – банк має внутрішні програми навчання, тренінгові платформи та корпоративні онлайн-курси, що сприяють підвищенню кваліфікації персоналу. Такий підхід дозволяє не лише підтримувати високий рівень професіоналізму, але й створює умови для кар'єрного зростання всередині організації.

На рис. 2.2 показано формування ефективної системи мотивації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк», що є безперервним циклічним процесом та включає послідовні етапи: аналіз потреб і очікувань працівників, розробку відповідних мотиваційних програм, впровадження матеріальних та нематеріальних стимулів, а також моніторинг результатів і рівня задоволеності персоналу. Такий підхід забезпечує гнучкість системи мотивації, її адаптацію до змін у зовнішньому та

внутрішньому середовищі банку, а також сприяє підвищенню продуктивності та залученості працівників.



Рисунок 2.2 – Цикл формування ефективної мотивації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»

Особливістю системи управління персоналом у ПриватБанку є орієнтація на результати діяльності кожного працівника та його внесок у досягнення загальних цілей банку. Для цього використовується система оцінювання ефективності (Performance Management), яка передбачає регулярне відстеження показників результативності, визначення рівня компетенцій та встановлення індивідуальних цілей. Оцінювання результатів роботи є основою для прийняття рішень щодо преміювання, підвищення, кар'єрного розвитку або визначення потреби у додатковому навчанні.

Разом із тим, у системі управління персоналом існують певні проблемні аспекти. До них можна віднести високе навантаження на окремих працівників, нерівномірність мотиваційних стимулів у різних підрозділах, а також необхідність подальшого удосконалення комунікацій між керівництвом і працівниками. Крім того, у процесі реформування банку після націоналізації відбулися зміни в кадровій політиці, що призвели до певної плінності кадрів,

особливо серед молодших спеціалістів. Це потребує додаткової уваги до питань лояльності, корпоративної культури та довгострокового залучення персоналу.

Загальні засади функціонування системи управління персоналом у ПриватБанку включають планування кадрових ресурсів, підбір і розвиток працівників, оцінювання результативності їхньої діяльності. Важливою складовою цієї системи, без якої неможливо забезпечити стабільну роботу колективу та досягнення стратегічних цілей організації, є ефективна мотивація персоналу. Саме мотиваційний механізм виступає ключовим інструментом впливу на трудову активність працівників і визначає рівень їх зацікавленості у досягненні високих результатів.

Для ПриватБанку, як для великої фінансової установи з розгалуженою структурою, питання побудови збалансованої системи мотивації має особливе значення. Значна кількість співробітників, різноманітність посад та функціональних обов'язків потребують диференційованого підходу до стимулювання. У цьому контексті банк застосовує комплексну систему мотиваційних заходів, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Такий підхід дозволяє враховувати як економічні інтереси працівників, так і їхні соціально-психологічні потреби.

Основними елементами системи мотивації, що використовуються у ПриватБанку, є матеріальні та нематеріальні стимули (див. рис 2.3).

Матеріальні стимули є основою системи мотивації персоналу, оскільки безпосередньо впливають на економічні інтереси працівників та їхню мотивацію до результативної діяльності. В АТ КБ «ПриватБанк» матеріальні стимули реалізуються через низку інструментів, що дозволяють як підтримувати базовий рівень добробуту працівників, так і винагороджувати їх за досягнення високих показників роботи.

Заробітна плата у ПриватБанку формується відповідно до займаної посади, обсягу обов'язків та складності виконуваних завдань. Вона виступає базовим елементом матеріальної мотивації, який гарантує стабільність доходів співробітників та забезпечує основну фінансову безпеку. Для різних категорій

персоналу встановлюються диференційовані рівні зарплат, що враховують ринкову вартість професійних компетенцій та специфіку роботи в банківській сфері [26].

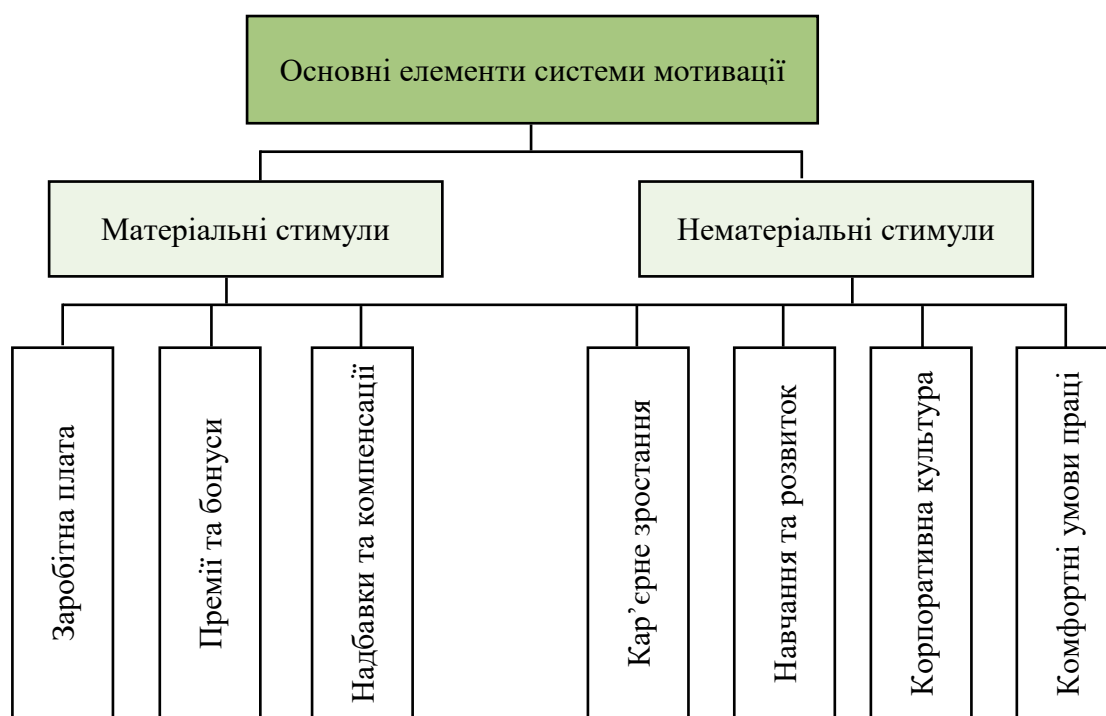


Рисунок 2.3 – Основні елементи системи мотивації в АТ КБ
«ПриватБанк»

Премії та бонуси є додатковим матеріальним стимулом і надаються як за індивідуальні результати роботи, так і за досягнення командних або корпоративних цілей. Це стимулює підвищення продуктивності та зацікавленість у досягненні конкретних результатів.

Надбавки та компенсації застосовуються для стимулювання працівників у певних умовах або за виконання специфічних завдань. Це можуть бути надбавки за професійну майстерність, роботу в умовах підвищеного навантаження, виконання додаткових обов'язків або за роботу у вихідні та святкові дні. Такі елементи матеріальної мотивації допомагають рівномірніше розподіляти робоче навантаження та утримувати персонал у ключових підрозділах [26].

Важливим доповненням до матеріальної мотивації є нематеріальні стимули, оскільки вони впливають на психологічну зацікавленість, професійний розвиток та лояльність співробітників. У ПриватБанку нематеріальні стимули формують умови для підвищення задоволеності працівників роботою, створюють корпоративну ідентичність та підтримують мотивацію на довгостроковій основі.

Кар'єрне зростання у банку розглядається як один із ключових механізмів мотивації. Співробітники мають можливість проходити внутрішні конкурси на вищі посади, просуватися по кар'єрних сходах всередині підрозділів та змінювати профіль діяльності, отримуючи досвід у різних напрямках роботи банку. Такий підхід стимулює прагнення до професійного розвитку та формує зацікавленість у досягненні високих результатів.

Навчання та розвиток є невід'ємною складовою нематеріальної мотивації. ПриватБанк пропонує співробітникам корпоративні тренінги, онлайн-курси, програми підвищення кваліфікації та навчальні сесії за сучасними банківськими технологіями. Це дозволяє персоналу не лише підтримувати професійний рівень, а й адаптуватися до змін на ринку та у внутрішніх процесах банку.

Корпоративна культура та визнання результатів праці виступають важливим чинником нематеріальної мотивації. ПриватБанк приділяє увагу формуванню командної роботи, розвитку корпоративних цінностей та створенню позитивного робочого середовища. Система нематеріального заохочення включає відзнаки, подяки, нагороди за досягнення, участь у внутрішніх конкурсах та проєктах, що стимулює активну участь у житті організації.

Комфортні умови праці також відносяться до нематеріальних стимулів, оскільки вони впливають на психологічний стан і продуктивність співробітників. Це включає сучасне офісне обладнання, зручні робочі місця, соціальні пільги та заходи з підтримки здоров'я працівників. Забезпечення комфортного робочого середовища сприяє підвищенню залученості персоналу та зменшенню рівня плинності кадрів.

Таким чином, поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів дозволяє ПриватБанку створювати комплексну систему мотивації, яка враховує як економічні, так і психологічні потреби працівників. Це забезпечує підвищення ефективності персоналу, стабільність кадрового складу та формування лояльного, зацікавленого колективу.

На рисунку 3.4 зображена структура системи мотивації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк». З нього бачимо, що банк має багаторівневу структуру, де кожен рівень виконує свою функцію у формуванні загальної ефективності праці. На стратегічному рівні визначаються базові принципи управління персоналом – політика HR, корпоративні цінності та система оцінювання. Організаційний рівень забезпечує реалізацію мотиваційних програм, внутрішню комунікацію та можливості кар'єрного розвитку. На індивідуальному рівні відбувається безпосереднє стимулювання працівників через матеріальні й нематеріальні інструменти. Узгоджена взаємодія цих рівнів забезпечує ключові результати - підвищення залученості, продуктивності та лояльності персоналу.

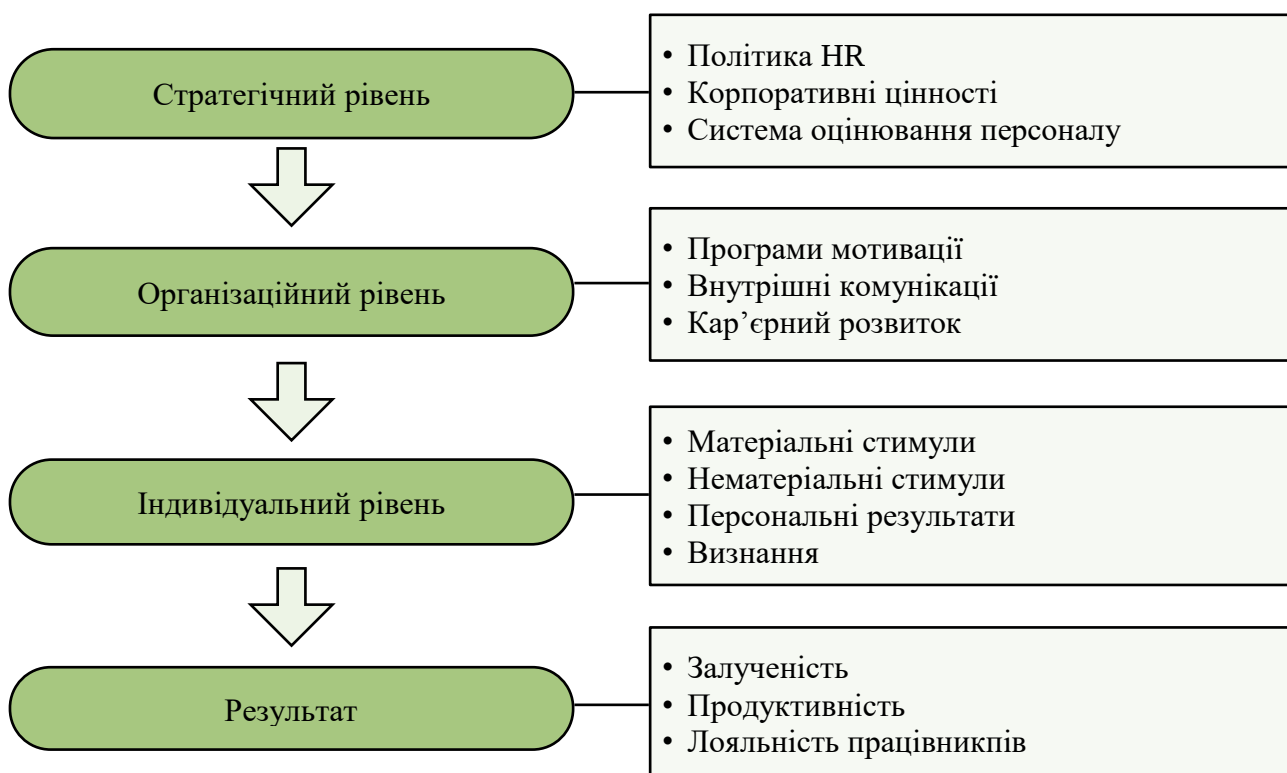


Рисунок 2.4 – Структура системи мотивації персоналу
в АТ КБ «ПриватБанк»

ПриватБанк продовжує працювати навіть у складних умовах війни, зберігаючи відділення та робочі місця для своїх співробітників. Це дозволяє персоналу залишатися працевлаштованим і підтримувати стабільний рівень доходу. На рис. 2.5 зображено заходи ПриватБанку щодо збереження та підтримки працівників в часі війни [27].

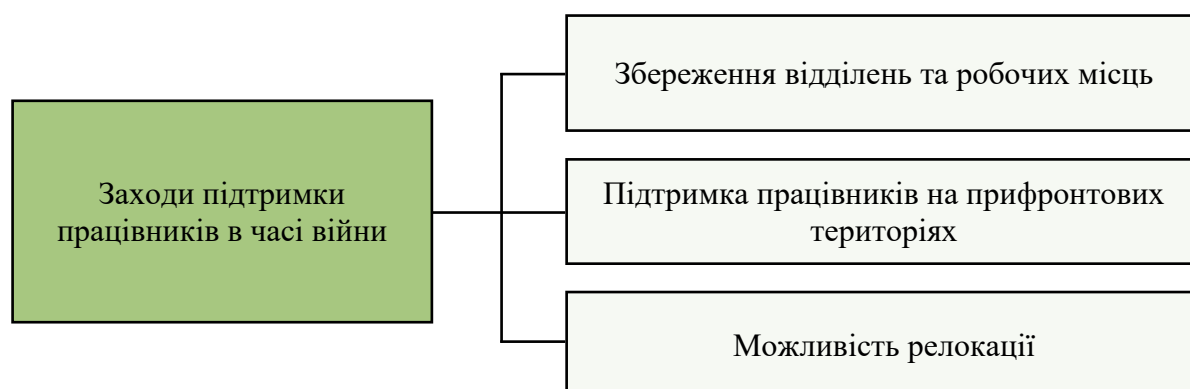


Рисунок 2.5 – Заходи АТ КБ «ПриватБанк», щодо підтримки працівників в часі війни

1. Банк намагається не закривати відділення, щоб працівники не втрачали роботу. Навіть у прифронтових регіонах співробітники мають можливість продовжувати працювати на своїх посадах, отримуючи підтримку від керівництва та HR-відділу.

2. Для працівників, які перебувають у прифронтових містах, банк зменшує робоче навантаження та надає додаткову допомогу. Це включає гнучкий графік роботи, адаптацію завдань під реальні умови та психологічну підтримку, щоб зменшити стрес і забезпечити безпеку працівників.

3. Працівники з прифронтових територій можуть переїхати на умовно безпечнішу частину України та продовжувати роботу в іншому відділенні банку, або й перевестися на іншу посаду і працювати в віддаленому режимі навіть з-за кордону.. Це дозволяє їм зберегти робочі місця, безпеку та стабільність доходу, а також забезпечує можливість продовжувати кар'єрний розвиток у безпечнішому регіоні.

У цілому, система мотивації персоналом у ПриватБанку є достатньо розвиненою та базується на поєднанні сучасних управлінських інструментів із власними корпоративними практиками. Водночас подальше вдосконалення цієї системи потребує посилення акценту на індивідуальній мотивації працівників, гнучкості кадрових рішень і розвитку внутрішніх комунікацій.

2.3 Виявлення проблем та оцінка ефективності системи мотивації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»

Як бачимо, система мотивації персоналу в ПриватБанку поєднує як матеріальні, так і нематеріальні стимули, а також передбачає адаптацію під особливі умови роботи, зокрема для співробітників у прифронтових регіонах. Водночас, як і будь-яка складна система управління персоналом, вона має певні недоліки та потребує періодичної оцінки ефективності.

Оцінка системи мотивації дозволяє виявити сильні та слабкі сторони чинних механізмів стимулювання, визначити рівень задоволеності працівників та їхню залученість у робочі процеси. Це дає змогу не лише підтримувати високий рівень продуктивності, але й своєчасно коригувати політику мотивації, адаптуючи її до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі банку [28].

На рисунку 2.6 бачимо взаємозв'язок між мотивацією персоналу та ефективністю діяльності банку

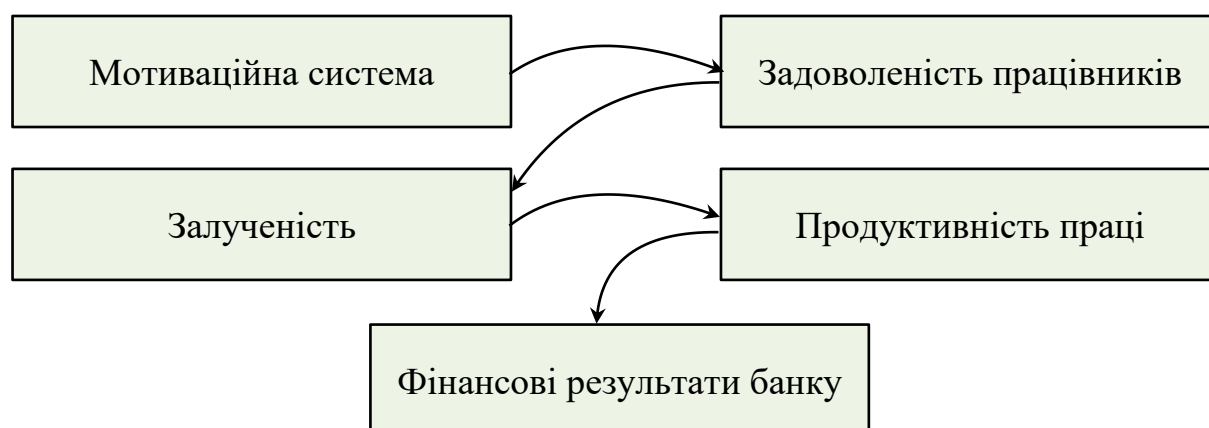


Рисунок 2.6 – Взаємозв'язок між системою мотивації персоналу та ефективністю діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Як видно з рисунка 2.6, ефективна система мотивації персоналу прямо впливає на ключові результати діяльності банку. Високий рівень задоволеності працівників стимулює їхню залученість до робочих процесів, що, у свою чергу, підвищує продуктивність праці та якість виконання службових обов'язків. Зростання продуктивності персоналу позитивно відображається на фінансових результатах ПриватБанку, забезпечуючи стабільність його функціонування та конкурентоспроможність на ринку. Таким чином, підтримання ефективної мотиваційної системи є стратегічним чинником успішності банку.

Ефективність системи мотивації в АТ КБ «ПриватБанк» безпосередньо корелює з результатами діяльності установи, оскільки належна мотивація персоналу є важливою передумовою стабільності операційних процесів і високих фінансових показників. Банк використовує комплексну модель стимулювання, що включає не лише матеріальну винагороду, але й нематеріальні інструменти – професійне навчання, розвиток корпоративної культури, можливості кар'єрного зростання. Такий підхід сприяє підвищенню залученості персоналу, зміцненню лояльності до роботодавця та формуванню позитивного іміджу банку на ринку праці.

Завдяки наявності відгуків та коментарів про роботодавців, а зокрема і АТ КБ «ПриватБанк» на таких онлайн-платформах, як «Glassdoor», «Indeed», «DOU», можемо оцінити задоволеність працівників банку своєю роботою та відокремити конкретні проблеми.

На платформі «Glassdoor» загальна оцінка ПриватБанку як роботодавця 3,9 із 5 балів, що свідчить про достатньо високий рівень задоволеності працівників умовами праці, корпоративною культурою та можливостями професійного розвитку. Такий показник є вище середнього для фінансового сектору України, що може вказувати на ефективну систему управління персоналом та сформовану позитивну репутацію компанії на ринку праці [29].

Втім, оцінка 3,9 із 5 балів, хоча й перевищує середній показник для українського ринку праці, не може вважатися надто високою. Це свідчить про те, що в роботі ПриватБанку як роботодавця існують і певні проблемні аспекти, які

знижують загальний рівень задоволеності персоналу. Зокрема, частина працівників відзначає високий рівень стресу, інтенсивне робоче навантаження, недостатню гнучкість у прийнятті управлінських рішень, а також обмеженість у впливі на стратегічні процеси. Такі чинники можуть негативно впливати на мотивацію, продуктивність працівників та довгострокову лояльність персоналу, що, у свою чергу, потребує подальшого удосконалення системи управління людськими ресурсами в банку.

Як свідчать відгуки працівників на платформі Glassdoor, ПриватБанк характеризується стабільністю роботи, сучасними підходами до організації праці та можливостями кар'єрного розвитку. Водночас частина респондентів відзначає високий рівень навантаження й певну бюрократичність процесів. Узагальнені результати відгуків наведено в таблиці 2.2 [29].

Таблиця 2.2 – Узагальнення найпоширеніших позитивних та негативних відгуків працівників АТ КБ «ПриватБанк» (за даними платформи Glassdoor)

Характеристика	Позитивні відгуки	Негативні відгуки
1	2	3
Рівень заробітної плати та соціальний пакет	Конкурентна оплата праці, наявність бонусів та премій, стабільність виплат	Заробітна плата не завжди відповідає обсягу навантаження; обмежені можливості швидкого підвищення
Кар'єрне зростання	Можливість професійного розвитку; внутрішнє навчання; підтримка молодих спеціалістів	Просування по службі може бути уповільненим; залежність від суб'єктивних факторів
Корпоративна культура	Сучасна, інноваційна культура; колективна підтримка; командна робота	Надмірна бюрократичність; складність у впровадженні нових ідей
Умови праці	Зручні офіси та відділення; сучасне обладнання; комфортне робоче середовище	Високе навантаження; часті понаднормові години та завдання; робота у стресових умовах
Управління та комунікація	Професійність керівництва; чітка система підпорядкування	Недостатня зворотна комунікація; формальний підхід до оцінювання персоналу

Як видно з табл. 2.2, відгуки працівників ПриватБанку на платформі Glassdoor мають переважно змішаний, але здебільшого позитивний характер. Найчастіше співробітники позитивно оцінюють стабільність роботи, конкурентний рівень заробітної плати, можливості професійного розвитку та сучасну корпоративну культуру. Це свідчить про те, що банк активно формує імідж надійного роботодавця, орієнтованого на підтримку персоналу та розвиток компетенцій працівників.

Водночас низка респондентів звертає увагу на певні організаційні недоліки, серед яких – високе робоче навантаження, надмірна бюрократичність процесів, недостатня гнучкість управлінських рішень та обмеженість кар'єрного зростання. Наявність таких зауважень може свідчити про потребу вдосконалення системи внутрішніх комунікацій, мотивації та оцінювання персоналу, що є важливими складовими ефективного управління людськими ресурсами.

Загалом, оцінка ПриватБанку на рівні 3,9 із 5 балів підтверджує, що компанія має позитивну репутацію роботодавця, однак для підвищення рівня задоволеності персоналу доцільно акцентувати увагу на поліпшенні балансу між навантаженням і винагородою, а також на створенні більш відкритої системи управління.

Разом із тим, результати діяльності ПриватБанку демонструють, що потенціал системи мотивації використовується не повністю.

Попри загалом позитивні показники продуктивності праці, спостерігаються певні ознаки нерівномірності мотивації між підрозділами, зокрема між центральним офісом і регіональними відділеннями, що зумовлено як специфікою виконуваних функцій, так і різним рівнем відповідальності працівників. Найбільш численну групу персоналу становлять працівники відділень банку, частка яких перевищує 80 % загальної чисельності співробітників. Саме на них припадає основне навантаження з обслуговування клієнтів, реалізації банківських продуктів та забезпечення виконання планових показників. Відтак, ефективність їхньої роботи безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності банку.

Однак механізми мотивації у відділеннях часто є менш гнучкими та менш диференційованими, ніж у центральному апараті чи спеціалізованих департаментах. Для цієї категорії персоналу система стимулювання переважно базується на виконанні кількісних показників (обсяги продажів, кількість залучених клієнтів, рівень виконання планів), тоді як нематеріальні аспекти мотивації - визнання досягнень, розвиток компетенцій, участь у прийнятті управлінських рішень - використовуються значно рідше. Такий підхід забезпечує короткострокову результативність, проте у довгостроковій перспективі може призводити до зниження емоційної залученості, зростання плинності кадрів та професійного вигорання.

Таким чином, відмінності у підходах до мотивації працівників різних рівнів створюють дисбаланс у системі управління персоналом. Працівники центральних підрозділів мають ширший доступ до програм навчання, розвитку та корпоративного визнання, тоді як співробітники відділень частіше мотивуються лише фінансовими стимулами. Для підвищення загальної ефективності діяльності банку доцільно розширити інструментарій нематеріальної мотивації саме на рівні відділень, забезпечуючи справедливий розподіл можливостей розвитку та підтримку корпоративної культури на всіх рівнях організації [30].

Слід зазначити, що працівники відділень ПриватБанку фактично виконують основну частину операційної та сервісної роботи, забезпечуючи щоденну взаємодію з клієнтами та безперервність бізнес-процесів. Водночас їхній вплив на прийняття управлінських рішень залишається обмеженим, що створює відчуття низької суб'єктності у структурі організації. Така ситуація часто призводить до дисбалансу між рівнем відповідальності працівників та їхніми реальними можливостями впливати на результати діяльності підрозділу чи банку загалом.

В табл. 2.3 наведена порівняльна характеристика мотиваційних політик для працівників різних рівнів в банку.

Таблиця 2.3 – Порівняльна характеристика системи мотивації працівників центрального апарату та відділень АТ КБ «ПриватБанк»

Критерій порівняння	Центральний апарат банку	Регіональні відділення банку	Коментар
1	2	3	4
Структура мотивації	Поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, орієнтація на результати та розвиток	Переважають матеріальні стимули, орієнтація на виконання планових показників	Система у відділеннях менш збалансована, із фокусом на короткострокових результатах
Основні інструменти мотивації	Бонуси за ефективність, премії, участь у корпоративних програмах, навчання, визнання досягнень	Премії за виконання планів, внутрішні рейтинги	Інструменти у відділеннях стандартизовані та менш гнучкі
Нематеріальні стимули	Можливості кар'єрного зростання, участь у стратегічних проєктах, навчальні програми, корпоративні заходи	Обмеження програм розвитку, рідкісне визнання досягнень, низький рівень залученості у прийняття рішень	Нематеріальна мотивація переважно зосереджено у центральних підрозділах
Прозорість системи винагороди	Вища - зрозумілі механізми оцінювання та преміювання, комунікація з HR	Нижча - працівники не завжди розуміють принципи нарахування бонусів	Необхідно підвищити прозорість системи мотивації у відділеннях
Рівень навантаження	Помірний, переважно аналітична та управлінська робота	Високий, постійна взаємодія з клієнтами, емоційне навантаження	Високе навантаження у відділеннях потребує відповідного матеріального та морального стимулювання

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
Можливості професійного розвитку	Регулярні тренінги, участь у внутрішніх програмах підвищення кваліфікації	Обмежений доступ до навчальних програм через навантаження і територіальну віддаленість	Варто розширити освітні можливості для регіональних працівників
Корпоративна культура та комунікація	Високий рівень залученості, доступ до корпоративних заходів, прозора комунікація з керівництвом	Часткова участь в корпоративному житті, комунікація - переважно формальна	Існує комунікаційний розрив між центром та відділеннями
Вплив на прийняття рішень	Реальна участь у стратегічному плануванні, ініціативи підтримуються	Обмежений вплив на управлінські рішення, низький рівень суб'єктності	Недостатня участь знижує мотивацію та відчуття значущості працівників
Рівень задоволеності роботою	Вищий, завдяки балансу між навантаженням та винагородою	Нижчий, через перевантаження і відсутність гнучких стимулів	Потрібне вирівнювання рівня задоволеності персоналу між підрозділами

У структурі банку саме працівники відділень є основною ланкою комунікації з клієнтами, зокрема у складних або конфліктних ситуаціях. Їм доводиться щоденно вирішувати значну кількість завдань, працювати в умовах психологічного напруження та високої динаміки обслуговування, що вимагає не лише професійних, але й розвинених комунікативних та емоційних компетенцій. При цьому, за результатами аналізу відгуків персоналу, спостерігається недостатній рівень розуміння з боку окремих керівників щодо реального обсягу навантаження та складності роботи у відділеннях, а також невідповідність рівня матеріального стимулювання обсягу затрачених зусиль.

Отже, можна зробити висновок, що мотиваційна система для працівників відділень потребує суттєвого перегляду та посилення, зокрема у частині визнання їхньої ролі в досягненні стратегічних результатів банку, удосконалення нематеріальних форм заохочення і забезпечення справедливого співвідношення між навантаженням та винагородою. Такий підхід сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників, зменшенню плинності кадрів та зміцненню корпоративної культури банку.

Окрім навантаження на працівників відділень і обмеженого впливу на рішення, система мотивації ПриватБанку має низку інших проблем, які можна виділити на основі аналітики відгуків персоналу та практики HR-менеджменту великих банків.

Як показано на рис. 2.7, система мотивації ПриватБанку має комплексну структуру проблем, які взаємопов'язані та впливають на ефективність персоналу:

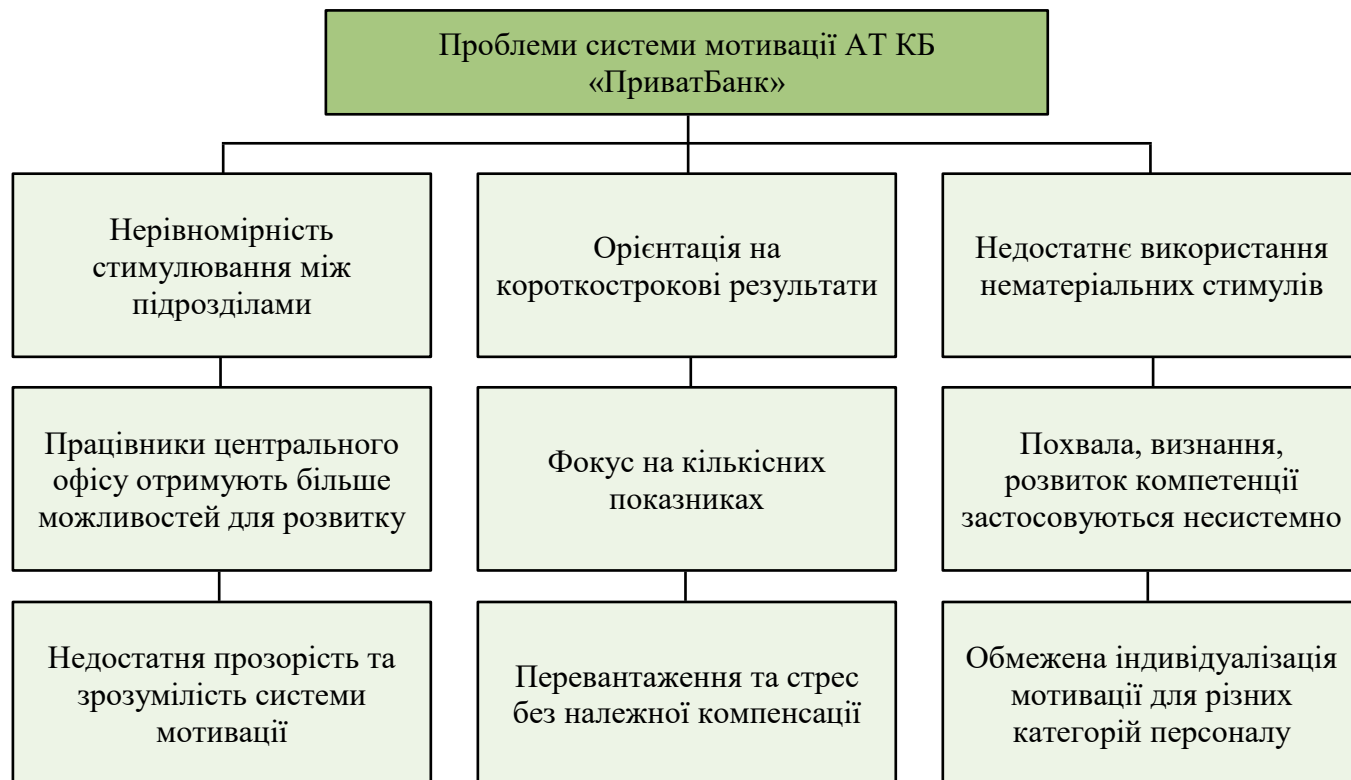


Рисунок 2.7 – Основні проблеми системи мотивації
в АТ КБ «ПриватБанк»

Нерівномірність стимулювання між підрозділами: Працівники центрального офісу мають більше можливостей для розвитку, участі у навчальних програмах та отримання бонусів, тоді як працівники відділень — основної маси персоналу (близько 80 %) — обмежені у доступі до нематеріальних форм мотивації.

Сильна орієнтація на короткострокові результати: Основна частина матеріальної мотивації прив'язана до кількісних показників (продажів, виконання планів), що сприяє досягненню результатів у короткі терміни, але не стимулює розвиток довгострокових компетенцій або якісне обслуговування клієнтів.

Недостатнє використання нематеріальних стимулів та індивідуалізація мотивації: Похвала, визнання досягнень, участь у прийнятті рішень застосовуються не системно, а мотиваційні програми часто універсальні для всіх підрозділів, що знижує їх ефективність, особливо для працівників відділень з високим навантаженням та специфічними робочими умовами.

Обмежена прозорість і зрозумілість системи: Частина персоналу не завжди розуміє принципи нарахування бонусів та премій, що призводить до зниження довіри до керівництва і меншої залученості.

Перевантаження та невідповідність винагороди: Працівники відділень виконують основну масу роботи, безпосередньо контактують із клієнтами та витрачають значні зусилля, проте рівень винагороди не завжди відповідає обсягу їхньої відповідальності.

Отже, комплексне підвищення ефективності системи мотивації в ПриватБанку потребує впровадження більш збалансованих матеріальних і нематеріальних стимулів, розширення програм розвитку та визнання досягнень на рівні відділень, а також підвищення прозорості та індивідуалізації мотиваційних механізмів. Реалізація цих заходів сприятиме зростанню задоволеності персоналу, зменшенню плинності кадрів і зміцненню корпоративної культури, що в кінцевому результаті підвищить загальну ефективність роботи банку.

На рисунку 2.8 подано основні напрями підвищення ефективності системи мотивації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк», які випливають із результатів наших досліджень.



Рисунок 2.8 – Основні напрями підвищення ефективності мотивації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»

Проведений аналіз показав, що система мотивації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» є розвиненою та поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, однак характеризується певною нерівномірністю між підрозділами. Попри загалом високий рівень задоволеності працівників умовами праці та можливостями розвитку, виявлено проблеми, пов'язані з перевантаженням персоналу відділень, недостатньою прозорістю преміювання та обмеженим використанням нематеріальних стимулів. Для підвищення ефективності системи мотивації банку необхідно забезпечити баланс між матеріальними винагородами та нематеріальними формами заохочення, розширити можливості професійного розвитку працівників усіх рівнів і зміцнити корпоративну культуру на основі принципів справедливості та залученості.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПЕРСОНАЛУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1 Обґрунтування доцільності розробки та впровадження системи КРІ з бонусами за результатами діяльності для АТ КБ «ПриватБанк»

Як вже було сказано вище, організація – це угруповання окремих особистостей. Будь-яка компанія, підприємство, корпорація складається з працівників і без них вона не може функціонувати. Успіх компанії напряму залежить від того наскільки ефективно працює персонал. І для того щоб отримувати дохід, треба грамотно мотивувати працівників до якісної діяльності, не змушувати, не залякувати, не тиснути на працівників, не принижувати їх за невдачі, а правильно і продумано мотивувати до діяльності.

Оскільки кожна організація складається з людей, то і мотивувати персонал варто через кожного працівника окремо. Розглядати компанію не як ціле, а як суму цілих. Тому треба займатися мотивуванням як всіх разом, так і всіх окремо.

Рекомендуємо розглянути можливість створення індивідуальних планів для кожного працівника окремо, а також окремих підрозділів АТ КБ «ПриватБанк». Для цього пропонуємо використовувати КРІ (Ключові показники ефективності, англ. key performance indicators). Це система оцінювання фінансових та нефінансових показників діяльності, що допомагає визначити рівень виконання стратегічних показників. Через неї керівництво організації може показувати те, які саме показники є найважливішими, і які потребують більшої уваги з боку працівників, а також очікуваний рівень виконання тих чи інших показників для компанії [31].

Представлений рис. 3.1 демонструє основні складові елементи КРІ, поділяючи їх на три ключові групи: організаційні, фінансові та процесні метрики. Така класифікація дозволяє комплексно оцінювати результативність діяльності ПриватБанку з різних ракурсів.

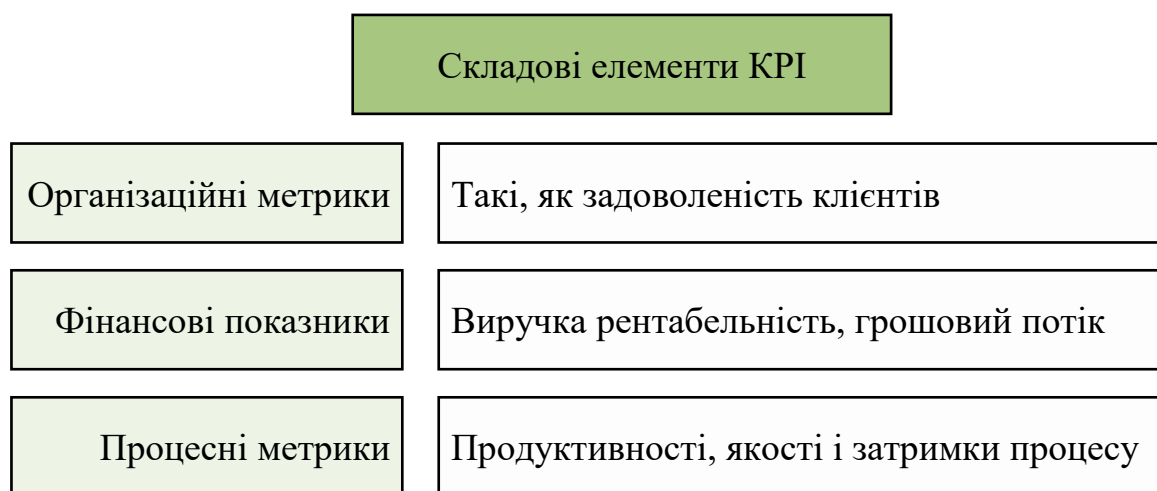


Рисунок 3.1 – Складові елементи KPI

Організаційні метрики показують якість взаємодії із зовнішнім середовищем, зокрема рівень задоволеності клієнтів. Фінансові показники відображають економічні результати – виручку, рентабельність, грошовий потік. Процесні метрики характеризують ефективність внутрішніх операцій, включаючи продуктивність і якість виконання процесів.

KPI дозволяє в реальному часі здійснювати контроль ділової активності. Показники ефективності часто застосовуються для оцінки користі від складних аспектів, таких як розвиток лідерських навичок, залученість, якість обслуговування та рівень задоволеності [32].

Завдяки KPI можна ефективно здійснювати контроль та оцінку продуктивності окремих співробітників, команд та банку загалом. Ці показники можна використати у найрізноманітніших сферах банківського бізнесу, включно з продажами, маркетингом, HR, таргетованою рекламою, SEO, SMM, бухгалтерією, фінансами та іншими напрямками.

На рисунку 3.2 зображено функції, які KPI буде виконувати в ПриватБанку. По-перше, KPI дозволить контролювати роботу підлеглих, забезпечуючи нагляд за виконанням поставлених завдань. По-друге, він сприятиме самоконтролю співробітників, даючи їм змогу оцінювати власну продуктивність та досягнення показників. Третя функція полягає у підвищенні мотивації працівників, оскільки

зрозумілі й вимірювані цілі стимулюють ефективну роботу. Нарешті, КРІ допоможе спростити та вдосконалити технології продажів і просування, роблячи бізнес-процеси більш прозорими та результативними.

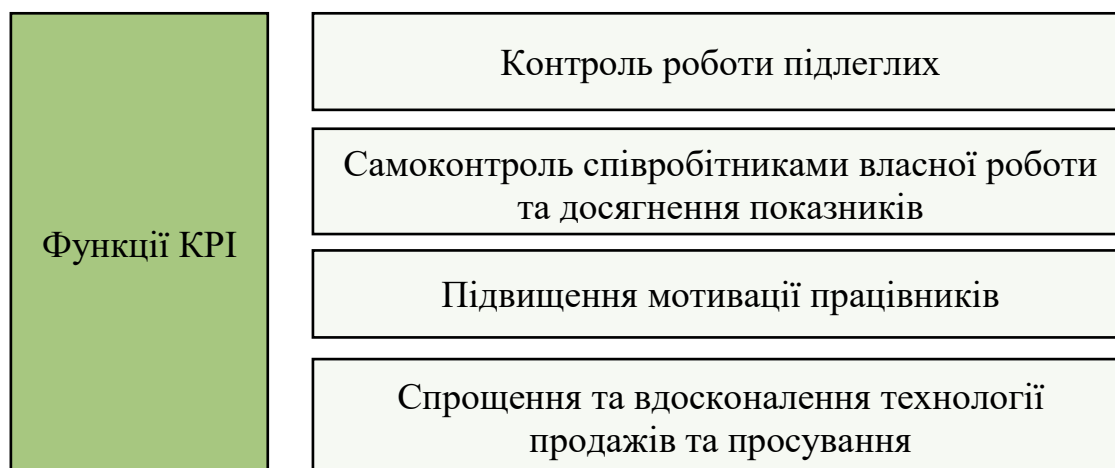


Рисунок 3.2 – Функції КРІ АТ КБ «ПриватБанк»

Впровадження системи КРІ має багато переваг, розглянемо основні з них:

1. Підвищення ефективності роботи. КРІ допоможуть чітко визначати завдання для підрозділів і підвищувати узгодженість та продуктивність роботи банку.

2. Виявлення ключових факторів розвитку. Аналіз КРІ дасть можливість своєчасно визначати сильні та слабкі сторони діяльності та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

3. Стратегічне планування за конкретними цілями. Використання КРІ забезпечить планування, орієнтоване на вимірювані результати, а не лише на наявні ресурси.

4. Формування чітких робочих стандартів. КРІ дозволять встановити зрозумілі критерії виконання завдань і підвищити дисципліну в роботі підрозділів.

5. Об'єктивна оцінка персоналу. КРІ забезпечать прозорий механізм оцінювання ефективності співробітників і сприятимуть їх мотивації.

Впровадження системи КРІ в АТ КБ «ПриватБанк» (рис. 3.3) рекомендуємо реалізувати поетапно, це дозволить поступово інтегрувати ключові показники ефективності у внутрішні процеси банку та забезпечити їх максимальну ефективність.

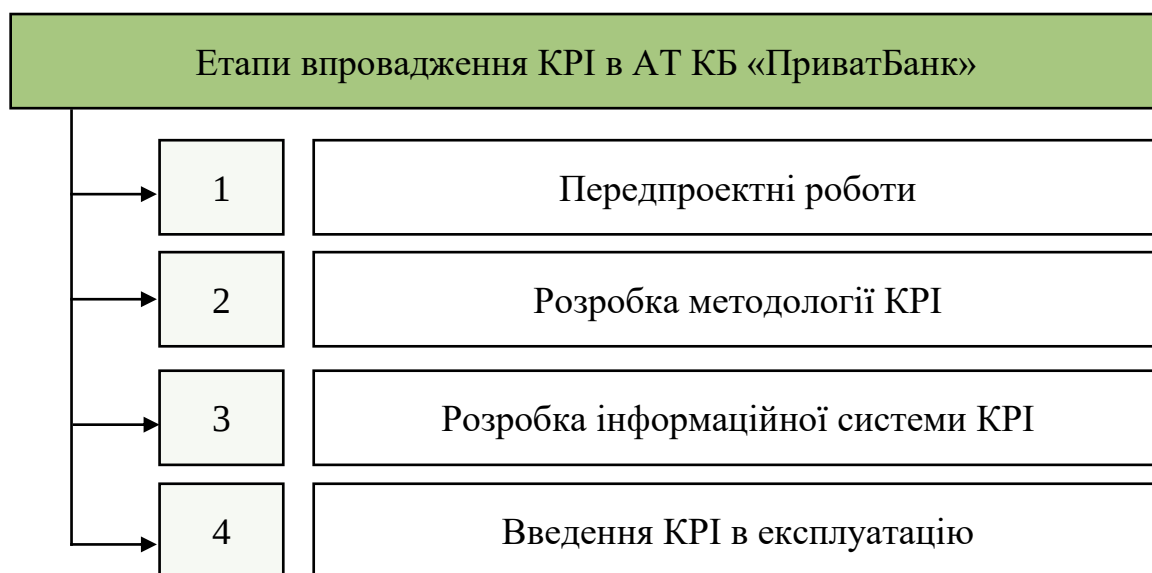


Рисунок 3.3 – Етапи впровадження КРІ в АТ КБ «ПриватБанк»

На першому етапі необхідно заручитися підтримкою керівництва, ініціювати проєкт і сформувати проєктну групу, провести аналіз поточного стану процесів і систем мотивації, щоб урахувати специфіку роботи банку при подальшій розробці КРІ.

Другий етап включає розробку методології системи КРІ: оптимізацію організаційної структури, визначення корпоративних і підрозділових показників, формування методичної моделі та регламентів управління. Важливо також донести працівникам банку переваги КРІ та підтримати культуру прозорості й орієнтації на результат.

Третій етап передбачає створення та налаштування інформаційної системи для автоматизованого збору, обробки й аналізу КРІ. До нього входить підготовка технічного завдання, програмування, конфігурація системи, навчання персоналу та тестова експлуатація.

На завершальному етапі система KPI впроваджується у промислову експлуатацію, а показники регулярно переглядаються та коригуються для забезпечення їх актуальності й відповідності стратегічним цілям ПриватБанку.

Методи мотивації через KPI спрямовані на стимулювання працівників до досягнення конкретних результатів та підвищення загальної ефективності банку. Рекомендуємо застосовувати як короткострокові, так і довгострокові методи мотивації. До короткострокових належать миттєві винагороди за виконання конкретних завдань або досягнення окремих показників, наприклад, своєчасне оформлення кредитних заявок або підвищення рівня задоволеності клієнтів. Такі стимули дозволять швидко мотивувати співробітників та закріпити позитивну поведінку, підвищуючи продуктивність на щоденній основі.

Довгострокові методи мотивації через KPI орієнтовані на досягнення стратегічних цілей банку та розвиток професійних компетенцій працівників. Система бонусів за досягнення квартальних або річних KPI, премії за виконання ключових корпоративних показників, а також командні стимули сприятимуть зміцненню корпоративної культури, підвищенню залученості персоналу та формуванню відповідальності за результати спільної роботи.

Очікується, що впровадження системи KPI в АТ КБ «ПриватБанк» безпосередньо вплине на результати діяльності банку. Чітко визначені показники ефективності дозволяють контролювати фінансові результати, такі як обсяг виданих кредитів, залучені депозити та прибутковість від обслуговування клієнтів, що сприятиме підвищенню доходів та оптимізації витрат. Завдяки KPI керівництво зможе своєчасно виявляти слабкі місця у фінансових процесах та оперативно коригувати стратегію роботи, що робить управління банком більш прозорим та результативним.

Система KPI також позитивно впливає на обслуговування клієнтів і внутрішні процеси. Встановлені показники дозволяють зменшити час обробки заявок, підвищити точність і якість операцій, а також скоротити затримки в роботі відділів. Одночасно KPI сприяють залученості та мотивації працівників:

співробітники чітко розуміють, які результати від них очікуються, що стимулює ефективну роботу та командну взаємодію.

Для більш наочного розуміння того, як систему KPI можна реалізувати на практиці в АТ КБ «ПриватБанк», доцільно розглянути конкретні показники ефективності, їхні одиниці виміру та методику розрахунку. В табл. 3.1 продемонстровано приклади фінансових, організаційних та процесних KPI, а також індивідуальних і командних показників, які рекомендуємо використовувати для оцінки результатів роботи банку та мотивації персоналу. Така структура дозволить не лише контролювати досягнення стратегічних цілей, а й забезпечити прозорість і об'єктивність оцінки продуктивності співробітників.

Таблиця 3.1 – Приклади KPI та методика розрахунку в АТ КБ «ПриватБанк»

Категорія KPI	Показник	Одиниця виміру	Формула розрахунку	Ціль для банку
1	2	3	4	5
Фінансові	Обсяг виданих кредитів	грн.	$(\text{Фактичний обсяг} / \text{Плановий обсяг}) * 100\%$	Стимулює зростання кредитного портфелю
	Залучені депозити	грн.	$(\text{Фактичний депозит} / \text{Цільовий депозит}) * 100\%$	Підвищення ліквідності банку
	Прибутковість від операцій	%	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Плановий прибуток}) * 100\%$	Контроль ефективності фінансових операцій
Організаційні	Рівень задоволеності клієнтів	%	$(\text{Кількість задоволених клієнтів} / \text{Загальна кількість опитаних}) * 100\%$	Підвищення якості обслуговування
	Лояльність клієнтів	%	$(\text{Повторні звернення} / \text{Загальна кількість клієнтів}) * 100\%$	Формування бази постійних клієнтів

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Процесні	Час обробки заявки	Хвилини	(Плановий час/Фактичний час)*100%	Оптимізація внутрішніх процесів
	Кількість помилок у процесі	Штуки	(Планова кількість/Фактична кількість)*100%	Підвищення якості операцій
Командні/індивідуальні	Виконання планових показників відділу/працівника	%	(Фактичне досягнення КРІ/Планове)*100%	Мотивація команд та окремих працівників

Використання КРІ в АТ КБ «ПриватБанк» передбачає чітке визначення очікуваних результатів для кожного співробітника та підрозділу, а також регулярний моніторинг їх досягнення. У разі виконання або перевиконання планових КРІ працівник отримує премію, розмір якої залежить від рівня перевиконання плану, що стимулює ефективну роботу та мотивує до досягнення високих результатів. Окрім фінансової заохоти, успішне виконання КРІ сприяє кар'єрному розвитку та підвищенню професійної залученості, а також може відкривати доступ до участі у додаткових навчальних програмах.

У разі невиконання встановлених КРІ працівник не отримує премії, однак йому надається можливість підвищення кваліфікації у тих сферах діяльності, де спостерігаються відхилення від плану. Такий підхід дозволяє не лише стимулювати результативну діяльність, а й підтримувати прозорість та справедливість оцінки роботи, допомагаючи співробітникам усунути слабкі місця та підвищити свою ефективність у подальшій роботі.

В таблиці 3.2 подано порівняння ключових показників ефективності працівників АТ КБ «ПриватБанк» до та після впровадження КРІ

Порівняння показників роботи працівника до та після впровадження КРІ в таблиці демонструє позитивні зміни як у продуктивності, так і в якості обслуговування. Після запровадження системи оцінювання працівник почав оформлювати більше кредитів і депозитів, а також збільшив загальні суми цих

операцій, що свідчить про підвищення його мотивації та активності у роботі з клієнтами. Скоротився середній час обслуговування та зменшилась кількість помилок, що вказує на більш ефективну організацію робочого процесу.

Таблиця 3.2 – Зміна показників ефективності за місяць одного працівника АТ КБ «ПриватБанк» після впровадження КРІ

№	Показник	До впровадження КРІ	Після впровадження КРІ
1	2	3	4
1	Кількість виданих кредитів	10	14
2	Сума виданих кредитів	620 000 грн	980 000 грн
3	Кількість відкритих депозитів	4	7
4	Сума залучених депозитів	390 000 грн	700 000 грн
5	Середній час обслуговування одного клієнта	17 хв	12 хв
6	Кількість операційних помилок	3	1
7	Кількість обслужених клієнтів за день	22	29
8	Дохід працівника для банку (комісії, продукти)	65 000 грн	98 000 грн
9	Рівень задоволеності клієнтів (оцінка 1-5)	4,1	4,6

Одночасно зросла кількість обслужених клієнтів і покращилися показники задоволеності. Це підтверджує, що система КРІ не лише стимулює результативність, а й підвищує якість сервісу, роблячи роботу співробітника більш структурованою, цілеспрямованою та орієнтованою на потреби клієнтів.

Отже, як бачимо, впровадження системи КРІ в АТ КБ «ПриватБанк» дозволить підвищити ефективність роботи банку та мотивацію персоналу шляхом чіткого визначення цілей, контролю результатів і застосування премій за виконання та перевиконання показників. КРІ впливає на фінансові результати, якість обслуговування клієнтів, оптимізацію внутрішніх процесів та залученість

співробітників, водночас вимагаючи уваги до потенційних ризиків, таких як надмірна орієнтація на цифри, складність вимірювання та неправильна мотивація. Система KPI виступає інтегрованим інструментом управління, що забезпечує прозорість, об'єктивність оцінки та сприяє досягненню стратегічних цілей банку.

3.2 Запровадження нефінансових методів мотивації персоналу досліджуваної банківської установи

Нематеріальна мотивація є критично важливою для банківського сектору, оскільки робота в банку вимагає високого рівня професіоналізму, уваги до деталей, відповідальності та постійної взаємодії з клієнтами. Фінансові стимули, такі як премії та бонуси, безумовно впливають на продуктивність, але вони не завжди формують стійку зацікавленість у розвитку та покращенні якості обслуговування. Нематеріальні методи мотивації – включно з визнанням досягнень, можливістю професійного росту, участю у навчальних програмах та створенням комфортного робочого середовища – сприяють не лише підвищенню залученості та лояльності співробітників, а й зниженню плинності кадрів, підвищенню командної ефективності та зміцненню корпоративної згуртованості, що особливо важливо для банків, де від якості роботи персоналу залежить довіра клієнтів і репутація установи.

АТ КБ «ПриватБанк» уже має певні базові елементи нематеріальної мотивації, зокрема визнання досягнень працівників, корпоративні заходи, можливість участі у внутрішніх тренінгах та програмі професійного розвитку. Проте наявні підходи здебільшого носять фрагментарний характер і не завжди узгоджені з загальною стратегією розвитку персоналу та цілями банку. Відсутність системності обмежує їх ефективність у довгостроковій перспективі, а також ускладнює оцінку впливу нематеріальної мотивації на залученість та результативність співробітників.

Систематизація та розширення існуючих інструментів нематеріальної мотивації дозволить ПриватБанку створити комплексну систему, яка забезпечує

рівномірний розвиток всіх підрозділів і спрямовує працівників на досягнення як особистих, так і корпоративних цілей. До таких заходів можна віднести впровадження формалізованої програми визнання, регулярні навчальні та менторські програми, гейміфікацію внутрішніх процесів, а також створення прозорої системи кар'єрного зростання та розвитку компетенцій. Це дозволить підвищити ефективність роботи команди, зміцнити корпоративну культуру та знизити плинність кадрів.

Для підвищення ефективності та залученості персоналу АТ КБ «ПриватБанк» доцільно впроваджувати конкретні нефінансові методи мотивації. Вони сприяють розвитку професійних компетенцій, зміцненню корпоративної культури, підвищенню командної ефективності та зниженню плинності кадрів, одночасно відповідаючи специфіці банківського сектору та стратегічним цілям банку.

На рис. 3.4 подані ключові нефінансові методи, які на нашу думку доцільно впровадити для ПриватБанку.

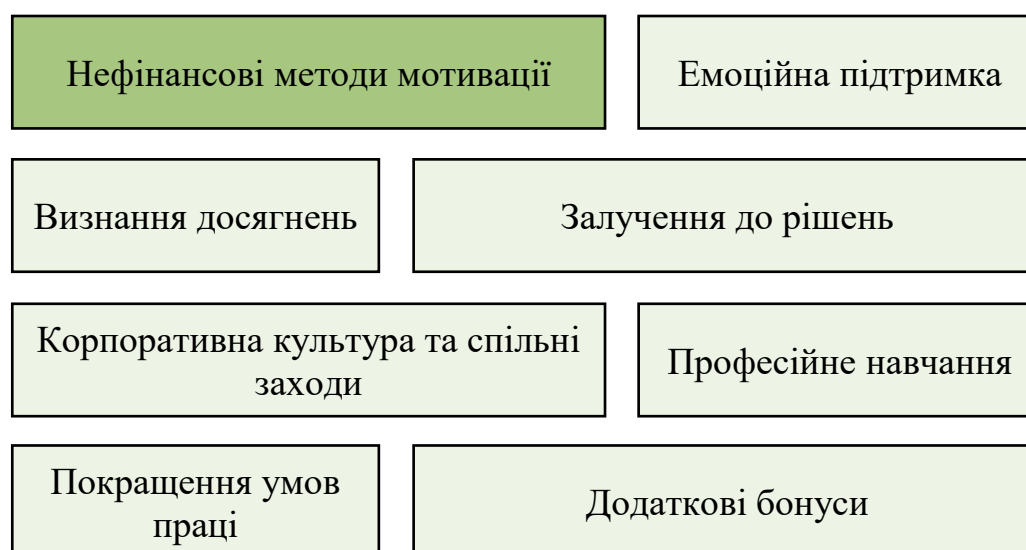


Рисунок 3.4 – Ключові нефінансові методи мотивування для працівників ПриватБанку

1. Визнання досягнень працівників є важливим елементом нематеріальної мотивації, оскільки підкреслює індивідуальні та командні успіхи й підвищує

залученість персоналу. Рекомендуємо застосовувати різні форми відзнак – грамоти, сертифікати, подяки або спеціальні нагороди. Ефективними інструментами є програма «Працівник місяця» та внутрішні рейтинги, що забезпечують регулярне й об'єктивне визнання досягнень. Такі заходи сприятимуть зростанню лояльності, підвищенню продуктивності та покращенню робочого клімату в організації.

2. Ще одним ключовим методом нематеріальної мотивації, який ми пропонуємо впровадити в ПриватБанку є професійне навчання та розвиток. Він підвищує кваліфікацію, залученість і лояльність працівників. Ефективними інструментами є корпоративні академії, тренінги, семінари та програми наставництва, що забезпечують систематичне навчання та підтримку персоналу. Внутрішні освітні програми допомагатимуть опановувати необхідні знання, тренінги розвиватимуть конкретні компетенції, а наставництво сприятиме швидкій адаптації та передаванню досвіду. Інвестування в розвиток персоналу формуватиме культуру безперервного навчання та забезпечить організації конкурентні переваги завдяки зростанню професійного потенціалу працівників.

3. Вагомим методом, який вплине на мотивацію персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» є також покращення умов праці. Створення ергономічного робочого середовища, сучасне обладнання, комфортні робочі місця та якісне освітлення зменшують втому й ризик вигорання та підвищують продуктивність. Ефективними інструментами також є гнучкий графік і частковий дистанційний формат, які допоможуть працівникам краще поєднувати роботу й особисте життя, знижуючи стрес та підвищуючи лояльність. Загалом покращення умов праці сформує комфортне середовище, сприятиме високій залученості, зменшить плинність кадрів і підтримає довгостроковий професійний розвиток персоналу.

4. Також рекомендуємо використовувати корпоративну культуру та спільні заходи в банку. Спільні поїздки, святкові події, тимбілдинги та корпоративні зустрічі сприятимуть формуванню позитивного клімату, зміцнять командний дух, довіру та взаємоповагу між працівниками. Участь у таких

активностях підвищує залученість, лояльність і готовність до співпраці, а також сприяє формуванню стійкої корпоративної культури, орієнтованої на підтримку та співробітництво. Структурна схема елементів корпоративної культури та комендоутворення подана на рис. 3.5.

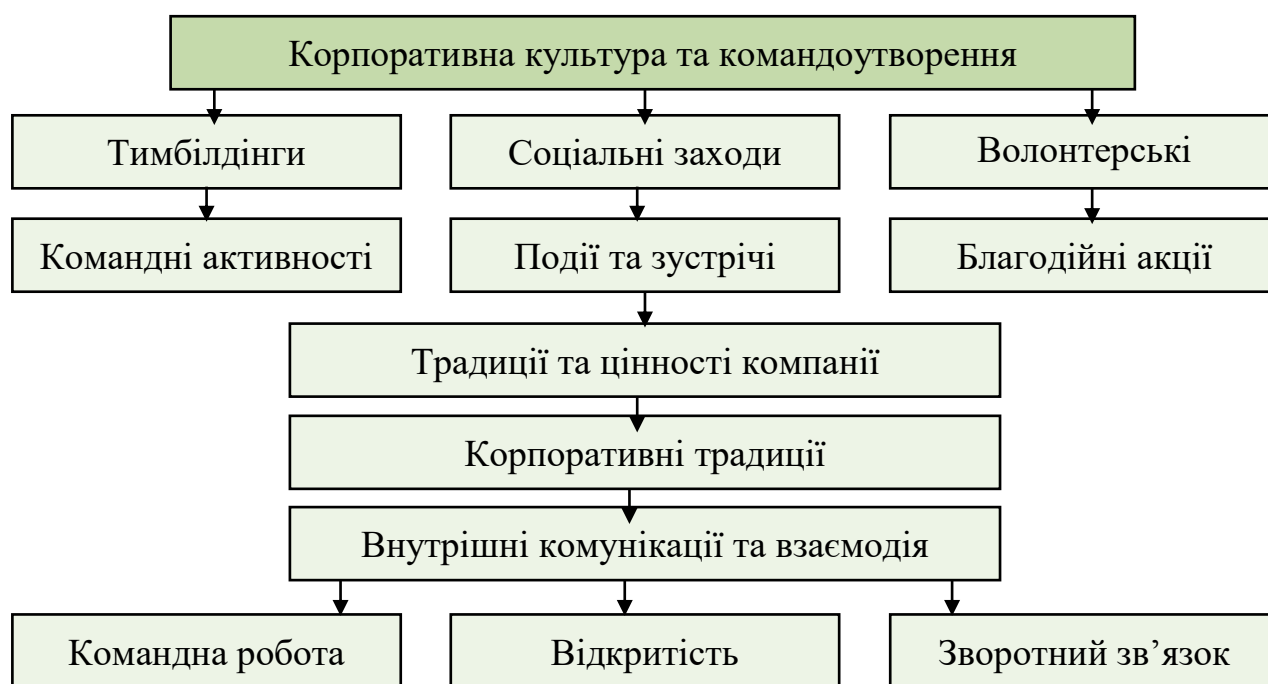


Рисунок 3.5 – Структурна схема елементів корпоративної культури та комендоутворення

5. Рекомендуємо залучати працівників до прийняття рішень в ПриватБанку. Надання можливості висловлювати думку, пропонувати ідеї та впливати на робочі процеси підвищує довіру, мотивацію та лояльність персоналу. Ефективними інструментами є регулярний зворотний зв'язок, участь у пілотних проектах та опитування працівників, що дозволяють враховувати їхні потреби та покращувати управлінські рішення на основі колективного досвіду.

6. Емоційна підтримка працівників є важливим елементом нематеріальної мотивації та підтримки здоров'я персоналу. Вона включає коучинг, консультації HR та психологічну допомогу, що спрямована на зниження стресу, запобігання вигоранню та підвищення загального емоційного благополуччя співробітників. Сучасні виклики, зокрема економічна нестабільність, війна та соціальна напруга,

значно збільшують ризик розвитку психічних розладів та стресових станів серед працівників, тому організації повинні враховувати ці фактори при плануванні системи підтримки.

Працівники, які працюють з клієнтами, відчувають подвійне емоційне навантаження, оскільки взаємодіють із людьми, що пережили травми та стрес через війну, одночасно підтримуючи клієнта і справляючись із власними емоційними викликами, що підвищує ризик вигорання (див. рис. 3.6).

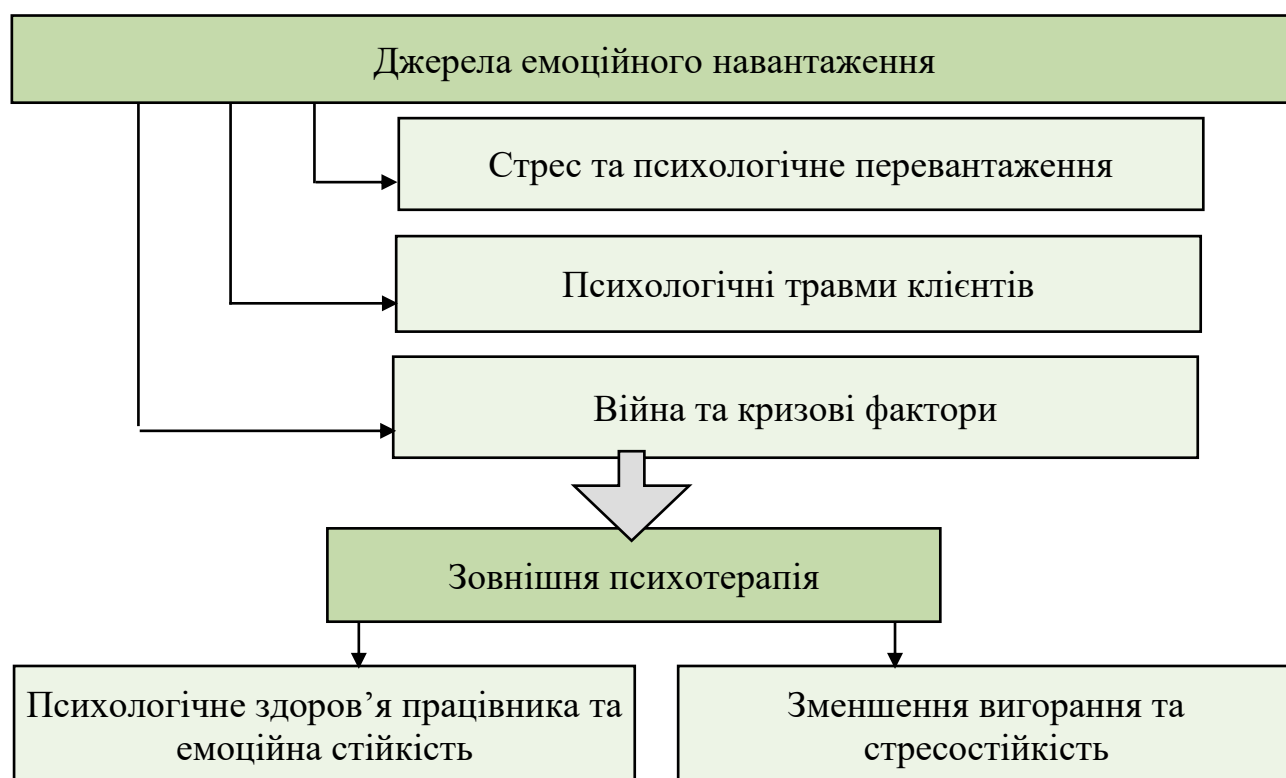


Рисунок 3.6 – Емоційна підтримка працівників через зовнішню психотерапію

Рекомендується компенсувати консультації зовнішніх психотерапевтів для забезпечення конфіденційності та професійної незалежності, що дозволяє працівникам відкрито обговорювати психологічні труднощі та ефективно справлятися з травмами, тривожністю та депресією.

Варто також зазначити, що окрім вищезгаданих методів мотивації ефективними є різні додаткові бонуси, які спрямовані на покращення якості

життя та підтримку здоров'я працівників. Як показано на рисунку 3.7, до таких бонусів належать спортивні активності та медичне страхування, що забезпечує комплексний підхід до зміцнення фізичного та психологічного стану працівників. Ці заходи сприяють підвищенню продуктивності, зниженню стресу та формують у співробітників відчуття турботи з боку роботодавця.

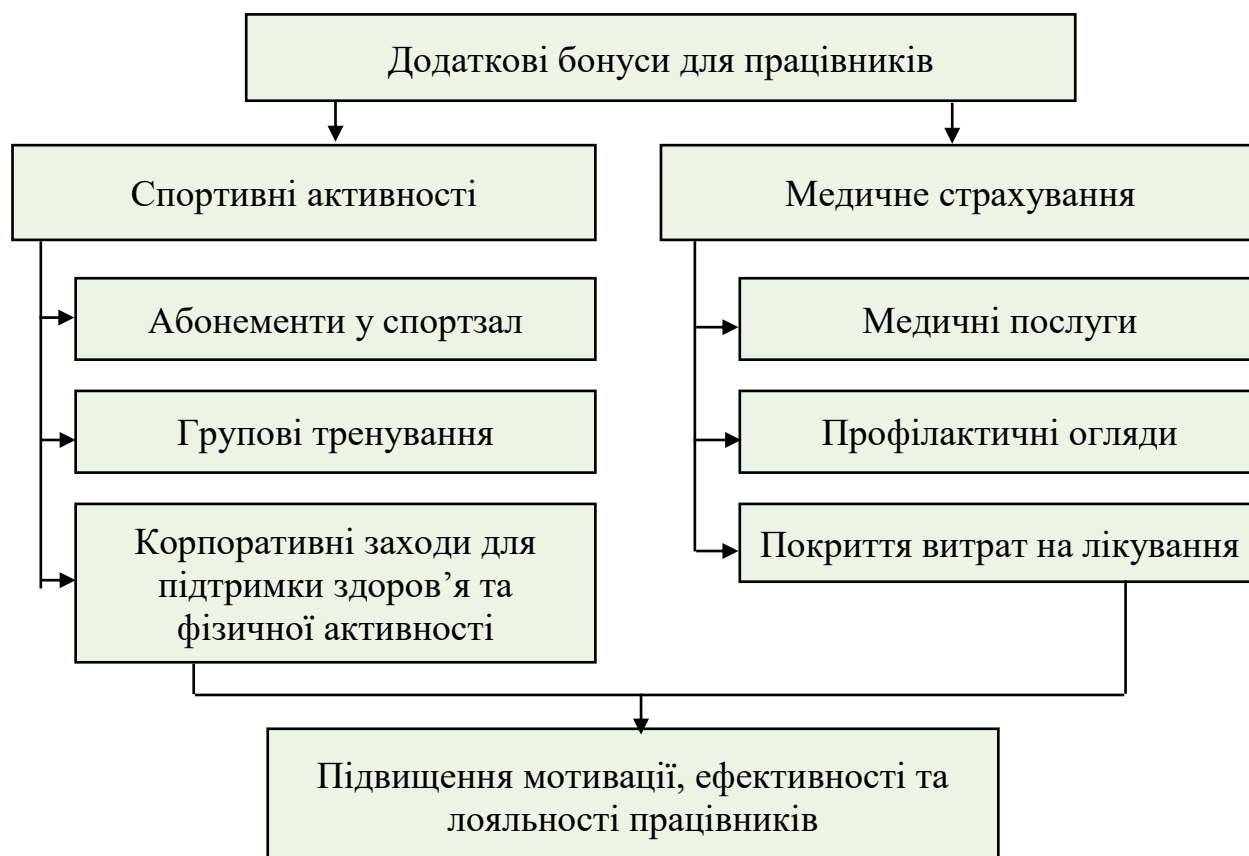


Рисунок 3.7 – Додаткові бонуси для підтримки фізичного та психологічного здоров'я працівників

Медичне страхування та спортивні активності сприятимуть відчуттю працівниками впевненості у здоров'ї, знизять тривожність і підтримають позитивний корпоративний клімат, одночасно підвищуючи мотивацію, ефективність та лояльність персоналу.

В табл. 3.3 подано розрахунок витрат на впровадження нефінансових методів мотивації для працівників досліджуваного банку.

Таблиця 3.3 - Витрати на впровадження нефінансових методів мотивації в АТ КБ «ПриватБанк» (на 1 працівника)

№	Стаття витрат	Опис	Орієнтовна вартість, грн./рік
1	2	3	4
1	Психотерапія (10 сесій на рік)	Повна компенсація	9 000
2	Компенсація занять у спортзалі	Абонемент у спортзал	9 600
3	Медичне страхування	Лікування + профілактичні огляди	18 000
4	Корпоративні тренінги з ментального здоров'я	4-6 тренінгів на рік	3 000
5	Тімбілдинги та внутрішні заходи	Участь у командних активностях	3 600

Проведені розрахунки у таблиці демонструють, що впровадження нефінансових методів мотивації для одного працівника потребує від банку приблизно 3600 грн. на місяць, що є відносно невеликою інвестицією для установи такого масштабу. Натомість банк отримує значно більшу користь: емоційно стабільного, фізично здорового та стресостійкого працівника, який демонструє вищу продуктивність та якість роботи.

Завдяки регулярній профілактиці, підтримці ментального здоров'я та турботі про фізичну форму зменшується імовірність тривалих лікарняних. А навіть у випадку тимчасової непрацездатності працівник, який має доступ до медичного страхування та психотерапевтичної підтримки, швидше відновлюється та повертається до роботи. Таким чином, витрати на нефінансову мотивацію не лише підвищують лояльність і задоволеність персоналу, а й прямо сприяють стабільності та ефективності роботи банку.

Впровадження методів нематеріальної мотивації в ПриватБанку сприятиме підвищенню залученості та лояльності персоналу, зниженню стресу та вигорання, а також покращенню якості клієнтського сервісу. Очікується, що ефективними інструментами стануть визнання досягнень, підтримка

професійного розвитку, гнучкі форми роботи, участь у прийнятті рішень та регулярний зворотний зв'язок. Такі заходи сприятимуть формуванню відчуття причетності, мотивації до досягнення кращих результатів, підвищенню продуктивності та одночасно зміцнять позитивний імідж банку як роботодавця, створюючи комфортні умови для співробітників у стресових умовах.

Отже, системне впровадження нефінансових методів мотивації дозволить знизити плинність кадрів, посилити корпоративну культуру та забезпечити більш стійку і тривалу мотивацію працівників, ніж лише матеріальні стимули.

3.3 Формування гнучкої системи кар'єрного розвитку та управління кадровим резервом як способу вдосконалення мотивації в АТ КБ «ПриватБанк»

У сучасних умовах динамічного розвитку фінансового сектору України та цифровізації банківських послуг особливого значення набуває ефективне управління персоналом. Для ПриватБанку, який є лідером у сфері цифрового банкінгу, критично важливо не лише залучати висококваліфікованих фахівців, але й формувати систему їхнього професійного зростання та кадрового резерву. Гнучка система кар'єрного розвитку дозволить підвищити мотивацію співробітників, зменшити плинність кадрів та забезпечити безперервність управлінських процесів.

Кар'єрний розвиток – це процес поступового професійного та особистісного зростання співробітника в організації, який включає підвищення кваліфікації, просування по службі та розширення компетенцій. Для сучасних компаній характерний гнучкий підхід, який враховує індивідуальні потреби та потенціал співробітників [33].

Кадровий резерв – це група працівників, підготовлених для заміщення ключових посад у разі потреби. Його ефективне управління забезпечує стабільність бізнес-процесів та мінімізує ризики дефіциту управлінських кадрів.

У ПриватБанку рекомендуємо застосувати сучасні методи розвитку персоналу, такі як цифрові платформи для навчання, менторські програми та

індивідуальні траєкторії розвитку. Це дозволить інтегрувати навчання, оцінку компетенцій та кар'єрне планування у єдину систему.

Рисунок 3.8 ілюструє гнучку систему кар'єрного розвитку співробітників, яку рекомендуємо до використання у ПриватБанку. Система побудована на принципах індивідуальної орієнтації, динамічного планування та використання цифрових інструментів для моніторингу компетенцій.

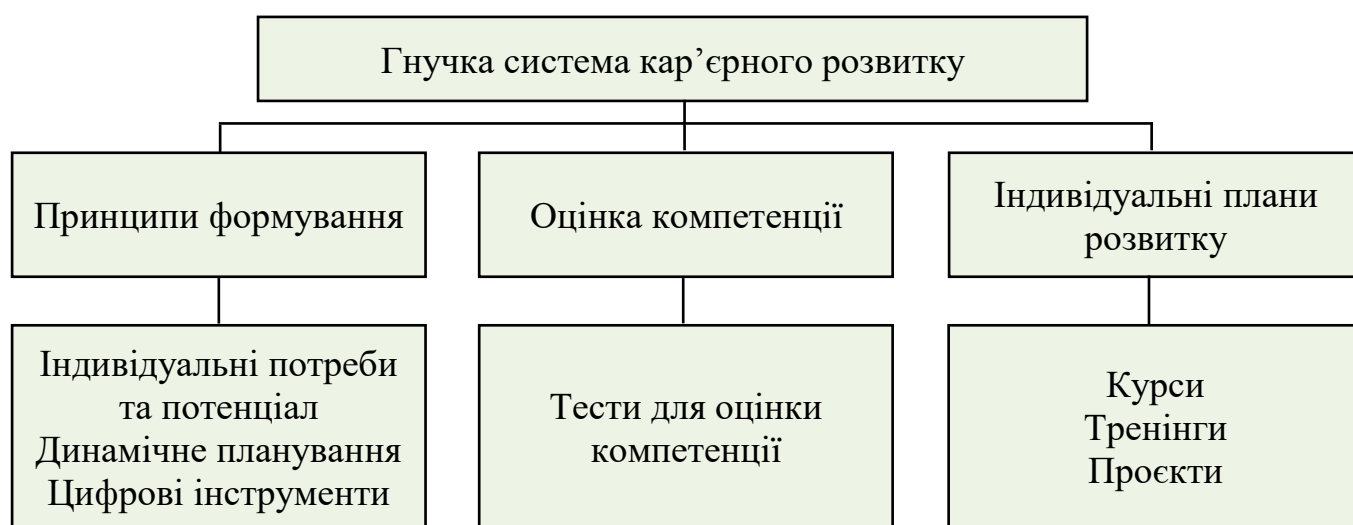


Рисунок 3.8 – Система гнучкого кар'єрного розвитку

Оцінку компетенцій рекомендуємо проводити за допомогою онлайн-тестів та аналітичних платформ, що дозволятимуть визначити сильні та слабкі сторони співробітників. На основі отриманих результатів формуватиметься персональний план розвитку, який включатиме навчальні курси, тренінги та участь у проєктній діяльності. План доцільно регулярно, як мінімум щорічно коригувати відповідно до оцінки ефективності та стратегічних потреб банку.

Пропозиція щодо впровадження системи управління кадровим резервом у ПриватБанку передбачає створення ефективного механізму підготовки та розвитку ключових управлінських і технічних співробітників. Мета – забезпечити безперервність бізнес-процесів та наявність готових до заміщення критично важливих посад кандидатів.

Формування кадрового резерву передбачає чітке визначення потреб і критеріїв відбору, оцінку компетенцій та лідерського потенціалу співробітників, а також використання внутрішніх рейтингів для об'єктивного визначення кандидатів. Ротація між підрозділами та спеціальні навчальні програми – тренінги, коучинг, участь у проєктах – сприятимуть розвитку управлінських навичок і стратегічного мислення. Ефективність резерву варто забезпечувати через регулярний моніторинг, атестації та відстеження кар'єрного прогресу. Потрібно враховувати ризик дефіциту кадрів через швидкий технологічний розвиток і долати його шляхом активного навчання, співпраці з освітніми установами та цифрових стажувань для залучення молодих фахівців.

Реалізація такої системи дозволить забезпечити постійний розвиток персоналу, сформувати лідерський пул та готових фахівців для ключових посад, а також підвищити стратегічну стійкість банку в умовах динамічного ринку.

В таблиці 3.4 наведено порівняння наявності кадрового резерву в банку з зовнішнім пошуком фахівців на керівні посади.

Таблиця 3.4 - Кількісне порівняння переваг кадрового резерву в банку

№	Показник	Зовнішній кандидат	Внутрішній кандидат (кадровий резерв)	Економія /Перевага
1	2	3	4	5
1	Витрати на пошук працівника (рекрутинг, оголошення, HR-час)	12 000 грн	3 000 грн	9 000 грн
2	Витрати на навчання та адаптацію	18 000 грн	6 000 грн	12 000 грн
3	Час на закриття вакансії	30-45 днів	5-10 днів	20-35 днів
4	Імовірність помилок у перші 3 місяці	20-25%	8-10%	-10-15%
5	Продуктивність у перший місяць виконання обов'язків	60-70% від норми	85-95% від норми	+20-30%

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
6	Витрати на помилки та донавчання	5 000 - 8 000 грн	1 000 - 2 000 грн	4 000 - 6 000 грн
7	Рівень звільнень у перший рік	15-18%	5-7%	-10%
8	Час до повного входження в роль	2-3 місяці	2-4 тижні	Втричі швидше
9	Обсяг необхідних тренінгів	6-8 тренінгів	2-3 тренінги	-60% HR-ресурсу
10	Сумарна економія на одному призначенні	-	-	25 000 - 30 000 грн

Як бачимо з таблиці 3.4, використання кадрового резерву дає банку суттєву економічну та операційну вигоду. Призначення внутрішнього працівника дозволяє заощадити близько 25–30 тис. грн на одному кадровому рішенні, скоротити час закриття вакансії майже в 3–4 рази, зменшити кількість помилок і забезпечити швидше входження співробітника в роль. Працівники з кадрового резерву мають глибше розуміння політик, стандартів та корпоративної культури банку, що прямо впливає на якість роботи та стабільність підрозділу.

В таблиці 3.5 розраховані витрати на формування кадрового резерву.

Таблиця 3.5 - Витрати на формування кадрового резерву в АТ КБ «ПриватБанк» (на 100 осіб)

Категорія витрат	Зміст	Сума, грн
1	2	3
Оцінка та відбір резервістів	Центр оцінювання, психологічні тести, інтерв'ю, внутрішні рейтинги	160 000
Підготовка та розвиток	Тренінги, курси лідерства, управління проектами, стратегічне мислення	380 000

Продовження таблиці 3.5

1	2	3
Менторство та коучинг	Наставництво від керівників, персоналізоване коучинг-сесії	90 000
Ротація та практичне стажування	Тимчасові переведення у різні підрозділи, участь у стратегічних проєктах	70 000
Адміністративні та організаційні витрати	HR-супровід, документація, комунікації, платформи	120 000
Матеріали та технічне забезпечення	Навчальні матеріали, онлаїн-платформи, технічне обладнання	50 000
Разом	-	870 000

Таблиця 3.5 ілюструє структуру витрат на формування кадрового резерву ПриватБанку та показує, які напрямки потребують основних ресурсів для підготовки готових до зайняття ключових посад співробітників. Вона дозволяє оцінити ефективність розподілу бюджету та планувати заходи для оперативного поповнення резерву, забезпечуючи стабільність управлінських процесів у банку.

На рисунку 3.9 представлено наочну блок-схему, що відображає основні етапи та інструменти запропонованої системи управління кадровим резервом.



Рисунок 3.9 - Модель формування кадрового резерву

Рекомендуємо інтегрувати системи кар'єрного розвитку та кадрового резерву в єдиний механізм, у якому навчання, оцінка компетенцій, ротація та підготовка лідерів працюватимуть узгоджено для формування резерву під стратегічні потреби банку. Також доцільно автоматично розглядати учасників програм розвитку як потенційних кандидатів до резерву, що забезпечить стабільний потік підготовлених фахівців і зменшить залежність від зовнішнього ринку. Такий підхід посилить стратегічну узгодженість HR-процесів і сприятиме формуванню стійкого кадрового потенціалу ПриватБанку.

На рисунку 3.10 подано Дерево талантів, яке ми пропонуємо впровадити для інтеграції системи кар'єрного розвитку та кадрового резерву у ПриватБанку. Схема наочно демонструє, як навчання, оцінка компетенцій та ротація співробітників формують кадровий резерв, а підготовка до ключових посад забезпечує стратегічну готовність організації.



Рисунок 3.10 - Дерево талантів: інтеграція кар'єрного розвитку та кадрового резерву

Коріння дерева символізує кар'єрний розвиток та оцінку компетенцій, що є основою формування потенційних лідерів. Стовбур і гілки відображають етапи формування резерву, ротації та підготовки до ключових посад, які забезпечують професійний і лідерський ріст співробітників.

Листя та плоди дерева символізують мотивацію та лояльність персоналу, які є результатом ефективного розвитку та інтеграції систем. Такий підхід дозволяє не лише підвищити готовність кадрів до управлінських ролей, але й підтримати залученість та утримання талановитих співробітників.

Впровадження запропонованого Дерева талантів забезпечить цілісну систему розвитку персоналу, де кожен етап – від навчання до підготовки резервістів – логічно пов'язаний і спрямований на досягнення стратегічних цілей банку.

Формування гнучкої системи кар'єрного розвитку та управління кадровим резервом дозволяє забезпечити ПриватБанку цілісний і стратегічно спрямований підхід до управління персоналом. Інтеграція навчання, оцінки компетенцій, ротації та підготовки резервістів створює безперервний потік підготовлених спеціалістів для ключових управлінських і технічних позицій.

Запропонована система сприяє розвитку лідерського потенціалу, підвищує мотивацію та лояльність співробітників, а також скорочує витрати на зовнішній підбір кадрів. Такий комплексний підхід дозволяє організації ефективно реагувати на зміни ринку, технологічні виклики та стратегічні потреби банку.

Отже, впровадження гнучкої інтегрованої системи розвитку персоналу та управління кадровим резервом є ключовим фактором забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку ПриватБанку.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Застосування заходів мотивації персоналу банківської установи для забезпечення її функціонування під час надзвичайних ситуацій

Банківська система є одним із ключових елементів економічної стабільності держави, оскільки забезпечує накопичення, збереження та ефективний розподіл фінансових ресурсів. У звичайних умовах робота банків базується на чітких регламентах, технологіях та стандартизованих процесах. Проте під час надзвичайних ситуацій (НС), таких як природні катастрофи, техногенні аварії, соціально-політичні кризи або війна, функціонування банківських установ може опинитися під серйозною загрозою. У таких умовах на перший план виходять не лише матеріальні ресурси, а й людський фактор — компетентність, дисципліна, психологічна стійкість і мотивація працівників.

Мотивація персоналу у банківській сфері під час НС набуває особливої важливості. Вона визначає готовність працівників виконувати свої обов'язки в екстремальних умовах, приймати оперативні рішення та забезпечувати безперервність обслуговування клієнтів. Працівники, які відчують підтримку з боку керівництва та впевненість у безпеці, більш лояльні до організації та здатні ефективно працювати навіть в умовах високого стресу.

У сучасній практиці управління банківськими установами застосовують комплекс заходів мотивації, який поєднує економічні та неекономічні стимули. Економічні заходи передбачають фінансові стимули, що безпосередньо впливають на матеріальну зацікавленість працівників. До них відносять надбавки до заробітної плати за роботу в кризових умовах, премії за виконання критично важливих завдань та матеріальну підтримку у випадку шкоди майну або здоров'ю. Також важливим елементом є страхування життя і здоров'я персоналу та надання компенсацій на проживання у безпечних місцях. Ці заходи створюють відчуття фінансової безпеки та знижують психологічний тиск, що

дозволяє працівникам концентруватися на виконанні своїх професійних обов'язків.

Неекономічні заходи мотивації включають психологічну та соціальну підтримку, а також професійне стимулювання. Психологічна підтримка передбачає надання консультацій психологів, проведення тренінгів з управління стресом та організацію груп підтримки, де працівники можуть обговорювати свої проблеми і отримувати допомогу колег. Професійна мотивація забезпечується через підвищення кваліфікації та навчання, що дозволяє працівникам відчувати свою значущість і компетентність у вирішенні складних завдань під час НС. Соціальні стимули включають визнання заслуг, нагороди та похвалу з боку керівництва, а також створення гнучких умов праці та можливості дистанційної роботи там, де це технічно можливо. Всі ці заходи формують у персоналу відчуття підтримки та важливості його ролі у життєдіяльності банку.

Практичне застосування мотиваційних заходів в умовах НС передбачає кілька ключових напрямів. По-перше, це розробка чіткої системи швидкого реагування, де кожен працівник має знати свої обов'язки та порядок дій у кризовій ситуації. Мотиваційні стимули у цьому випадку можуть бути прив'язані до своєчасного та ефективного виконання завдань, що забезпечує відчуття відповідальності та заохочення за активну участь. По-друге, важливо залучати персонал до прийняття рішень, надаючи можливість пропонувати власні ідеї щодо організації роботи в складних умовах. Такий підхід підвищує внутрішню мотивацію та залученість працівників. По-третє, інформаційна прозорість є критичною: регулярне інформування персоналу про ситуацію у банку, потенційні ризики та заходи безпеки знижує рівень тривожності та формує довіру до керівництва. Нарешті, інтеграція командної роботи дозволяє створити середовище взаємопідтримки, де кожен співробітник знає свою роль і готовий взаємодіяти для досягнення спільної мети, що суттєво підвищує ефективність роботи банку під час НС.

Таким чином, мотивація персоналу банківської установи в умовах надзвичайних ситуацій є невід'ємною складовою управління ризиками та

забезпечення стабільності фінансових процесів. Використання комплексного підходу, що поєднує економічні та неекономічні стимули, дозволяє не лише зберегти працездатність працівників, а й підвищити їх психологічну стійкість, лояльність до організації та ефективність роботи. Надзвичайні ситуації перевіряють здатність банківської установи оперативно адаптуватися до змін, і ключовим чинником успіху у таких умовах є мотивований та підготовлений персонал, здатний діяти відповідально, швидко та професійно.

Висновки, що випливають із аналізу, свідчать про необхідність впровадження системи мотивації, яка передбачає: матеріальні заохочення, страхові та соціальні гарантії, психологічну підтримку, професійний розвиток та інтеграцію командної роботи. Тільки комплексний підхід дозволяє банківській установі не лише пережити кризу, а й забезпечити стабільність обслуговування клієнтів, зберегти довіру до фінансової системи та зміцнити корпоративну культуру.

4.2 Розробка раціональної діяльності та створення сприятливих умов трудового колективу

Поняття «умови праці» охоплює усі аспекти умов трудової діяльності, усе те з чим працівник стикається у процесі праці. Працівник проводить на роботі значну частину свого життя, а тому має право працювати в умовах, які б давали змогу не тільки плідно працювати, але і зберігати власне здоров'я.

Напрями впливу умов праці на працівника:

- 1) на здоров'я та працездатність людини;
- 2) на ставлення до праці та задоволеність працею;
- 3) на ефективність праці та інші економічні показники;
- 4) на рівень життя і розвиток людини.

На формування умов праці впливають фактори, які поділяються на три групи.

Перша група – соціально-економічні фактори, дія яких обумовлює характер умов праці. Серед них виділяються підгрупи:

1) нормативно-правові (закони, норми, стандарти, а також форми адміністративного та громадського контролю за їх виконанням);

2) економічні (матеріальне та економічне стимулювання, моральне заохочення, система пільг та компенсацій за несприятливі умови праці);

3) соціально-психологічні (ставлення працівників до праці, психологічний клімат);

4) суспільно-політичні (форми руху працівників за створення сприятливих умов, винахідництво і раціоналізація).

Друга група – техніко-організаційні фактори, які впливають на формування умов праці на робочих місцях, дільницях, цехах. Серед них виділяються такі підгрупи: предмети праці та їх продукти (сировина матеріали, готові вироби); технологічні процеси; засоби праці; інформація; організаційні форми виробництва, праці та управління.

Третя група – природні фактори, дія яких не лише обумовлюється особливостями природного середовища, а й висуває додаткові вимоги до устаткування, технології, організації виробництва та праці. Серед них виділяються такі підгрупи: географічні; біологічні; геологічні. Усі ці фактори впливають на формування умов праці одночасно і у нерозривній єдності, обумовлюючи поряд із іншими параметрами виробниче середовище.

Свій вплив на людину система факторів спричиняє опосередковано через сукупність системи елементів, які безпосередньо визначають умови праці на робочих місцях. Виділяються такі елементи умов праці.

Санітарно-гігієнічні, що характеризують виробниче середовище, на яке впливають предмети та засоби праці, а також технологічні процеси (промисловий шум, вібрація, токсичні речовини, промисловий пил, температура повітря та інші). Усі вони кількісно оцінюються за допомогою методів санітарно-гігієнічних досліджень і нормуються шляхом установлення стандартів, санітарних норм і вимог.

Психофізіологічні елементи обумовлені змістом праці та її організацією (фізичне навантаження, інформаційне навантаження, нервово-психологічна

напруга, монотонність трудового процесу тощо). Елементи цієї групи, за винятком фізичних зусиль і монотонності, не мають затверджених нормативів.

Естетичні елементи сприяють формуванню позитивних емоцій у працівника (художньо-конструктивне рішення робочого місця, освітлення, функціональна музика тощо). Кількісних оцінок елементи цієї групи не мають.

Визначення естетичного рівня умов праці здійснюється за допомогою методів експертного оцінювання.

Соціально-психологічні елементи характеризують взаємовідносини у трудовому колективі, створюючи відповідний психологічний настрій працюючих (соціальний клімат). Вони не мають одиниць виміру, норм і стандартів. Але соціологічні дослідження у вигляді усного опитування, анкетування сприяють їх об'єктивному оцінюванню.

Технічні елементи визначаються рівнем механізації та автоматизації праці.

Забезпечення раціональної діяльності та створення необхідних умов трудової діяльності здійснюється за трьома напрямками:

- формування сприятливих умов праці, збагачення її змісту;
- поліпшення умов праці у зв'язку з наявністю несприятливих факторів чи зростаючими потребами суспільства, а за неможливості поліпшення умов праці, підтримання їх на досягнутому рівні;
- захист працівників від наявних та можливих небезпек та виробничих шкідливостей, тобто охорона праці.

Дія небезпечних чинників виробництва локалізується або посилюється залежно від рівня організації виробництва, організованості та дисципліни працівників, їхньої кваліфікації, санітарно-технічного та лікувально-профілактичного забезпечення, а також рівня профілактичної роботи з охорони праці.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В даній кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження та аналіз системи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк», оцінено її ефективність і визначено ключові проблеми, що перешкоджають високому рівню залученості та продуктивності працівників. На основі проведеного аналізу запропоновано напрями удосконалення мотиваційної політики банку та обґрунтовано очікувані результати їх упровадження. Значна увага приділяється також довгостроковим перспективам розвитку системи стимулювання, адже саме вони визначають потенціал формування стійкого кадрового потенціалу. Завдяки виконаній роботі можемо зробити такі висновки:

У першому розділі визначено теоретичні засади мотивації персоналу та її значення для успішної діяльності сучасних організацій. Було розглянуто відомі мотиваційні теорії, такі як теорія потреб Маслоу, теорія очікувань Врума, двофакторна теорія Герцберга та інші, що дало можливість сформулювати системне бачення механізмів впливу на поведінку працівників. Зокрема, показано, що ефективна система мотивації дозволяє підвищити продуктивність працівників, знизити плинність кадрів, покращити корпоративну культуру та зміцнити конкурентоспроможність банку. Крім того, підкреслено важливість врахування індивідуальних потреб працівників та побудови гнучкого підходу до стимулювання, що набуває особливого значення в умовах швидких змін ринку праці.

У другому розділі проаналізовано сучасний стан системи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк». Додатково було розроблено оціночні критерії для визначення рівня задоволеності працівників системою стимулювання, що дозволило отримати більш детальну картину щодо її сильних і слабких сторін. Досліджено існуючі фінансові та нефінансові методи стимулювання, оцінено їх ефективність та виявлено проблемні аспекти, що знижують рівень залученості та

мотивації працівників. Також звернуто увагу на вплив організаційної культури та внутрішніх комунікацій на якість роботи мотиваційного механізму, оскільки саме ці чинники значною мірою визначають емоційний стан і поведінку персоналу.

У третьому розділі запропоновано шляхи удосконалення мотиваційного механізму банку. Наголошено на необхідності цифровізації процесів оцінювання діяльності, що сприятиме прозорості, об'єктивності та своєчасності визнання результатів праці співробітників. Обґрунтовано доцільність впровадження системи КРІ з бонусами за результатами діяльності, застосування нефінансових методів мотивації та формування гнучкої системи кар'єрного розвитку й управління кадровим резервом. Крім того, підкреслено важливість створення умов для розвитку професійних компетентностей, зокрема шляхом організації тренінгів, коучингу та програм наставництва.

Четвертий розділ присвячений безпеці життєдіяльності та основам охорони праці, зокрема, розглянуто вплив заходів мотивації персоналу на забезпечення безперервного функціонування банку в надзвичайних ситуаціях та створення сприятливих умов праці для колективу.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів дозволить АТ КБ «ПриватБанк» підвищити ефективність системи мотивації, зміцнити позиції на ринку, підвищити лояльність та продуктивність персоналу, а також забезпечити сталий розвиток і адаптивність до викликів сучасного банківського середовища. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню високопрофесійної, мотивованої та орієнтованої на результат команди, що стане важливою конкурентною перевагою банку в умовах динамічних змін фінансової галузі

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Український психологічний хаб. Психологічна енциклопедія. URL: <https://www.psykholoh.com/post/мотивація-це>
2. Як мотивувати своїх співробітників. URL: <https://roapp.io/uk/blog/employee-motivation/>
3. Шведа Н.М., Кравчук М.С. Побудова ефективної системи мотивацій на основі матеріальних та нематеріальних стимулів. Глобальні тенденції в економіці, фінансах та управлінні : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (м. Одеса, 30 вересня 2025 р). Research Europe, 2025. 150 с. С. 95-98.
4. Коваленко О. В., Гоголенко А. В. Основні елементи мотивації результативності праці персоналу підприємств. Економіка і менеджмент-2012: перспективи інтеграції й інноваційного розвитку. Том 2. URL: https://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom2/28_Kovalenko.html
5. Чому мотивація на роботі так важлива: приклад від Google. URL: <https://studpoint.com/blog/self-development-and-motivation/chomu-motyvatsiia-na-roboti-tak-vazhlyva-pryklad-vid-google/>
6. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/3\(36\)/11.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/3(36)/11.pdf)
7. Піраміда потреб Маслоу: Що таке Ієрархія потреб і як вона працює? URL: <https://www.gasformind.com/piramida-potreb-maslou/>
8. Теорія мотивації Герцберга. URL: <https://www.maxzosim.com/teoria-motivatsii-giertsbergha/>
9. Авторитарне і демократичне керівництво. «Х-У теорія» Д. Макрегора. URL: <https://iqholding.com.ua/articles/avtoritarne-i-demokratichne-kerivnitstvo-«x-y-teoriya»-d-makregora>

10. Теорія очікування Врума (Vroom's Expectancy Theory). URL: <https://www.maxzosim.com/vrooms-expectancy-theory/>
11. Теорія справедливості Дж. Адамса. URL: https://stud.com.ua/12668/menedzhment/teoriya_spravedlivosti_adamsa
12. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti>
13. Власенко М. О., Швайка А. О. Сучасні методи мотивації персоналу. URL: https://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/2_vlasenko.htm
14. Стрельбіцька О. П. Взаємозв'язок потреб, мотивів і стимулів у мотиваційному процесі аграрних формувань. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1e7bf2cd-cb6a-4cd1-957f-b2810d7b0396/content>
15. Впровадження системи мотивації персоналу. URL: <https://syomochkin.com/motyvatsija-personalu/>
16. Гейміфікація винагород. URL: <https://recnice.com/uk/blog/the-future-of-rewards>
17. Створення корпоративної культури та цінностей компанії. URL: <https://icpm.com.ua/stvorennia-korporatyvnoi-kultury-ta-tsinnosti>
18. Система HRM. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/human-resources-management-system>
19. Українська правда. Економічна правда. URL: <https://epravda.com.ua/>
20. PrivatBank_insider URL: https://t.me/PrivatBank_insider/2991
21. Monobank. URL: <https://monobank.ua/about>
22. ПриватБанк. URL: <https://privatbank.ua>
23. Вікіпедія. ПриватБанк. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/ПриватБанк?utm_source=chatgpt.com
24. Міністерство фінансів України. URL: <https://chatgpt.com/c/68f111a4-c5f4-832f-90e9-d1e25b5f5e06>
25. Кукса В.М., Масюкевич А.М. Управління персоналом АТ КБ «ПРИВАТБАНК» на основі використання цифрових технологій. Бізнес,

інновації, менеджмент: проблеми та перспективи.: зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 24.04.2025). Київ, 2025. С 86-87.

26. Чайкіна А. О. Особливості впровадження HR-менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк». Економіка і регіон. 2021. №4(83), С. 53–59. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/11212/1/EIP%204_83_2021-53-59.pdf
27. Від людей до людей. Як ПриватБанк підтримує свою команду та дбає про українців. URL: <https://forbes.ua/company/vid-lyudey-do-lyudey-yak-privatbank-pidtrimue-svoyu-komandu-ta-dbae-pro-ukraintsiv-24042023-13090>
28. Оцінка ефективності мотивації персоналу як ключовий фактор успіху бізнесу. URL: <https://ukr.visotsky.com/news/otsinka-efektivnosti-motivatsii-personalu-yak-klyuchoviy-faktor-uspikhu-biznesu>
29. Glassdoor. PrivatBank. URL: https://www.glassdoor.com/Reviews/PrivatBank-Ukraine-Reviews-EI_IE435373.0,10_IL.11,18_IN244.htm?utm_source=chatgpt.com
30. Нужна С.А., Сметська К.В. Економіко-математичне моделювання методів мотивації персоналу комерційних банків. Економічний аналіз. 2017. Том 27. № 4, С 161-169.
31. Ключові показники ефективності. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Ключові_показники_ефективності
32. KPI для співробітників: як оцінити ефективність команди. URL: <https://shelfy.com.ua/newsroom/kri-dlya-spivrobitnykiv/>
33. Кар'єрний шлях. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/career-path>