

**УНИВЕРСИТЕТ ІМ. АЛЬФРЕД НОБЕЛЯ  
КАФЕДРА ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

# **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

на тему:

**«МОТИВАЦІЯ ЯК ПРОЦЕС СТИМУЛЮВАННЯ  
СПІВРОБІТНИКІВ»**

**Виконав: здобувач ІV курсу, групи ЕП-17-3С**

**ОПП з Спеціальності 051 Економіка**

**Троцюк Карина Вячеславівни**

**Керівник: Дубінський Сергій Володимирович**

**к.е.н, доцент**

**Дніпро 2021**

## Завдання на кваліфікаційну роботу

### УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

#### КАФЕДРА ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Освітній ступінь бакалавра  
Спеціальність 051 Економіка

Затверджую:

Зав. кафедри Задоля Анатолій Олександрович  
доктор економічних наук, професор

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

### ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу  
Троцюк Карини Вячеславівни

1. Тема роботи Мотивація як процес стимулювання співробітників
2. Керівник роботи Дубінський Сергій Володимирович к.е.н, доцент

Затверджені наказом від " \_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ р., № \_\_\_\_\_

3. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 20.06.2021
4. Цільова установка та вихідні дані до роботи: мотивація співробітників в АТ КБ ПриватБанк
5. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити):
  - розглянути теоретичні поняття мотивації;
  - розглянути сучасний стан мотивації в банку;
  - провести аналіз управління в АТ КБ ПриватБанк;
  - описати характеристику підприємства АТ КБ ПриватБанк;
  - розробити стратегію покращення мотивації;

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали, посада)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Дубінський С.В.		
Розділ 2	Дубінський С.В.		
Розділ 3	Дубінський С.В.		

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

8. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	МОТИВАЦІЯ І СТИМУЛИ ПЕРСОНАЛУ ДО ПРАЦІ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	01.04.2021	
2	АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТА СТИМУЛОВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	15.04.2021	
3	ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛІВ ПЕРСОНАЛУ ДО ПРАЦІ У АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	15.05.2021	

Здобувач \_\_\_\_\_  
*підпис*

Троцюк К.В.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
*підпис*

Дубінський С.В.

## АНОТАЦІЯ

***Троцюк К.В. Мотивація як процес стимулювання співробітників.***

У роботі висвітлено теоретичні та практичні обґрунтування, оцінка мотивації діяльності персоналу в системі банківського менеджменту та визначено дієві заходи щодо вирішення проблеми посилення впливу системи мотивації на результати праці персоналу кредитно-фінансових інституцій на фінансовому ринку. Основними напрямками вдосконалення системи мотивації банківського персоналу мають стати: наближення інтересів банку до інтересів його працівників і навпаки, широке поряд з матеріальним використання морального заохочення як одного із найдешевших та найефективніших мотиваційних елементів, формування мотиваційної системи на засадах сучасних світових та вітчизняних напрацювань, адаптуючи її до змін як внутрішнього, так і зовнішнього бізнес-середовища.

***Ключові слова:*** мотивація персоналу; технології мотивації; механізм мотивації; система ґрейдів; контролінг мотивації.

## SUMMARY

***Trotsuk K. V. Motivation as process of stimulation of employees.***

In this work displayed theoretical and practical study, assessment of motivation of staff in the banking system and management by effective measures to tackle the growing influence of motivation on the results of the staff of financial institutions in the financial market. The main areas of improvement of the motivation of bank staff should be: approaching the bank interests to the interests of its employees and vice versa, wide, along with the material, the use of moral incentives as one of the most effective motivational elements forming motivational system based on current international and domestic developments, should occur adaptation of motivation to change internal and external business environment.

***Keywords:*** personnel motivation; motivation technology; motivation mechanism; system of grades; controlling motivation.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. МОТИВАЦІЯ І СТИМУЛИ ПЕРСОНАЛУ ДО ПРАЦІ</b>	
<b>ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	
1.1. Основи мотивації й стимулювання персоналу та їх методи.....	7
1.2. Сучасний стан мотивації персоналу в банківській галузі.....	14
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТА</b>	
<b>СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»</b>	
2.1. Загальна характеристика АТ КБ «ПриватБанк».....	24
2.2. Аналіз системи мотивації і стимулів до праці співробітників АТ КБ «ПриватБанк».....	28
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ І</b>	
<b>СТИМУЛІВ ПЕРСОНАЛУ ДО ПРАЦІ У АТ КБ «ПРИВАТБАНК»</b>	
3.1. Світовий досвід заходів спрямованих на підвищення ефективності мотивації і стимулювання персоналу .....	40
3.2. Шляхи вдосконалення мотивів і стимулів персоналу до праці у АТ КБ «ПриватБанк».....	51
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>63</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>67</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми:* у наш час існують проблеми погіршення та зниження працездатності робітників, . Це негативно впливає на соціально-економічний розвиток України та світу. Такі обставини потребують дослідження та вивчення з метою налагодження робочих процесів на підприємствах та організаціях і подальшого підвищення рівня якості працездатності, розробки ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу.

На сьогоднішній день спостерігається негативний досвід серйозних збитків при звільненні ключових співробітників, тому «діловий режим» останніх часів включає проблему розробки ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу. Багато людей, включаючи менеджерів, вважають, що мотивація та стимулювання персоналу - це одне і те ж. Це не так. Обидва ці методи спрямовані на підвищення ефективності роботи працівників, але вони принципово відрізняються один від одного, а тому можуть призвести до різних наслідків.

*Мета роботи:* закріплення та поглиблення теоретичних знань, здобутих при вивченні курсу, освоєння методів виконання широкого кола типових планово-економічних розрахунків і обґрунтувань, формування практичних навичок та поняття про мотивацію персоналу, аналіз та вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу в АТ КБ «ПриватБанк».

*Завдання роботи:*

- розглянути теоретичні аспекти мотивації та стимулів для персоналу;
- проаналізувати діяльність АТ КБ «ПриватБанк» та систему мотивації та стимулювання працівників банку;
- виявити проблеми заохочення працівників АТ КБ «ПриватБанк»;
- розробити заходи щодо покращення мотивації та стимулювання персоналу в АТ КБ «ПриватБанк».

*Об'єкт дослідження:* дослідження є діяльність АТ КБ «ПриватБанк» з подолання та вирішення організаційно-мотиваційних проблем банку.

*Предмет дослідження:* сутність, форми, методи мотиваційного процесу, а також способи впливу на ефективність діяльності банку.

*Методи:* у дипломній роботі використовуються такі загальнологічні методи наукового пізнання, як аналіз, синтез, абстрагування, прогнозування, узагальнення, ідеалізація, індукція, дедукція, аналогія. Також були використані порівняльний та науково-функціональний методи. *Наукова новизна:* одержаних результатів полягає в тому, що дипломна робота є дослідженням системи мотивації та стимулювання персоналу в АТ КБ «ПриватБанк», у якому визначено основні проблеми зниження працездатності працівників установи та розроблено деякі шляхи удосконалення і мотивування.

*Практична значущість:* одержаних результатів полягає в можливості розробки на основі дипломної роботи конкретних пропозицій щодо внесення змін в співвідношення керівників та робітників установи.

*Апробація роботи:* підсумки дипломної роботи, окремі її аспекти та одержані узагальнення, висновки і результати роботи висвітлено у таких наукових посібниках:

- 1) Кузнецов А.М. Методологічні засади формування концепції мотивації персоналу банку / Кузнецов А.М. // Вісник соціально-економічних досліджень ОНЕУ. – 2016. -№1(44). – С. 319-326.
- 2) Іванілов О.С. Мотивація і оплата праці // О.С. Іванілов. Економіка підприємства. Підручник. 2-ге вид.– К. : Центр учбової літератури, 2015. – 528 с.
- 3) Данилевич Н. С., Желтова Н. П. Особливості мотивації працівників банку//Соціально-трудова відносина: теорія та практика. – 2015. – С. 80-86.

## РОЗДІЛ 1

### МОТИВАЦІЯ І СТИМУЛИ ПЕРСОНАЛУ ДО ПРАЦІ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1.1 Основи мотивації й стимулювання персоналу та їх методи

У сучасній теорії управління персоналом мотивація трактується як процес спонукання людей для досягнення цілей організації. До основних видів мотивації належать:

- позитивна- матеріальне заохочення у вигляді персональних надбавок і премій, нематеріальне - підвищення авторитету працівника та довіри до нього в колективі, доручення особливо важливої роботи тощо;
- негативна- матеріальні стягнення (штрафні санкції), зниження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція працівника, створення атмосфери нетерпимості, переведення на нижчу посаду [1].

Формами мотивації виступають матеріальні та нематеріальні методи і механізми.

З підвищенням ролі особистісного чинника в роботі державних органів набирають ваги психологічні методи мотивації. В основі цих методів лежить твердження, що основним модифікуючим чинником є не тільки матеріальні стимули, але й нематеріальні мотиви, такі як самоповага, визнання досягнень, моральне задоволення роботою і гордість за свою організацію.

Такі методи мотивації базуються на вивченні психологічних, ціннісних, моральних потреб людини, а саме усвідомленого відчуття потреби у чому-небудь.

Отже трудова діяльність людини безпосередньо пов'язана із системою мотиваційних сил. Мотиваційні чинники, у свою чергу, знаходяться в складній взаємодії з іншими чинниками - ситуативними, індивідуальними. Якщо керівник прагне отримати максимальну віддачу від своїх підлеглих у досягненні певної

мети чи при виконанні певного завдання, він повинен зрозуміти, які цілі має кожен з них на робочому місці, щоб забезпечити їм мотиваційні стимули.

В основі цілеспрямованого управління, з урахуванням індивідуальних потреб кожного державного службовця на кожному конкретному етапі і створенням мотиваційних умов для їх задоволення, лежить стратегія потреби, яка полягає у поєднанні двох елементів:

- Визначенні індивідуальних потреб.
- Створенні відповідного робочого середовища для їх задоволення.

Ця мотиваційна стратегія може послугувати одним із ефективних засобів управління людськими ресурсами на державній службі.

Оцінка керівником процесу виконання персоналом поставленого завдання також чинить на людей мотивуючий вплив. Інтерес керівника до того, що робить працівник, похвала, зауваження, допомога й інші форми управлінського впливу стимулюють підлеглого до кращого виконання своїх обов'язків [2].

Тому формою підтримання зворотного зв'язку з персоналом є інформування його про те, що чекає від нього керівництво установи. Кожен працівник гостро відчуває потребу, щоб його робота була позитивно чи негативно оцінена. Це дозволяє йому корегувати свою діяльність.

Досвідчений керівник знає що уважне відношення до співробітників, вчасно проведена з ними робота - запорука успіху у бізнесі. У Радянські часи людей мотивували не матеріально, а заохочували грамотами, дошками пошани і сувенірними подарунками. Сьогодні способи мотивації бізнес-команди відрізняються від радянських.

Основу методів управління мотивацією складає управлінський вплив. За характером впливу на поведінку людей всі впливи можна розділити на дві групи:

1. група - визначає пасивні дії, безпосередньо не надає вплив на працівників, а створені у вигляді умов регулюють поведінку в колективі (норми, правила, поведінка і т.д.);
2. група - активні дії на конкретних співробітників і колектив в цілому.

Економічні методи мотивації засновані на тому, що персонал в результаті їх впровадження отримують певні вигоди (прямі або непрямі), що підвищують їхній добробут. Формами прямої економічної мотивації є:

- основна оплата праці (грошовий вимірник вартості робочої сили);
- додаткова оплата праці (з урахуванням складності і кваліфікації праці, суміщення професій, наднормативної роботи, соціальних гарантій підприємства);
- винагороду (визначає індивідуальний внесок працівників у кінцеві результати виробництва в конкретні періоди);
- премія (пов'язує результати праці кожного напрямку підрозділу і працівника з головним критерієм успішної діяльності підприємства - прибутком);
- додаткові виплати (наприклад, оплата транспорту; прогресивні виплати за кількість відпрацьованих років;
- виплати кількох посадових окладів при виході працівника на пенсію і т.д.)

[3].

Непряма економічна мотивація:

- надання в користування службового автомобіля;
- користування соціальними установами організації;
- користування будинками відпочинку, дитячими оздоровчими таборами (для дітей співробітників) за пільговими путівками;
- надання на пільгових умовах місць в дитячих дошкільних установах;
- придбання продукції, виробленої організацією, за цінами нижче відпускної і т.д.

До організаційних методів мотивації можна віднести:

- мотивацію цілями (цікаві цілі);
- мотивацію збагаченням змісту роботи (надання більш значущої роботи з цікавими аспектами);
- мотивацію участю в справах підприємства (надання права голосу при вирішенні проблем, реальне делегування їм прав і відповідальності).

Морально-психологічні методи стимулювання включають такі основні елементи:

1. створення умов, при яких люди відчували б професійну гордість за причетність до дорученої роботи, особисту відповідальність за її результати.

2. присутність виклику, забезпечення можливості кожному на своєму робочому місці показати свої здібності, краще впоратися із завданням, відчутти власну значимість. Для цього завдання має містити певну частку ризику, а й шанс домогтися успіху.

3. визнання авторства результату. Наприклад, відзначилися працівники можуть отримувати право підписувати документи, в розробці яких вони брали участь.

4. висока оцінка, яка може бути особистого та громадського. Суть особистої оцінки полягає в тому, що особливо відзначилися працівники згадуються спеціальних доповідях керівництву організації, видаються йому, персонально вітають адміністрацією з нагоди свят і сімейних дат [5].

Публічна оцінка передбачає можливість оголошення подяки, нагородження цінними подарунками, почесними грамотами, нагрудними значками, занесення в Книгу пошани і на Дошку пошани, присвоєння почесних звань, звань кращих за професією та інше. У сучасному менеджменті все більше уваги приділяється корпоративній культурі підприємства як одного з найважливіших мотиваційних стимулів персоналу. Корпоративна (організаційна) культура - це сукупність ідей, поглядів, цінностей, поділюваних усіма членами однієї організації, яка задає людям орієнтири їх поведінки і дій.

На її формування впливає кілька чинників. Як правило, саме характер і погляди директора підприємства визначають стиль відносин між співробітниками. В організаційній культурі керівництво підприємства найбільше цікавить механізм її впливу на поведінку і роботу членів організації [4,5].

Дослідження в області менеджменту показують, що фірми з яскраво вираженою організаційною культурою досягають вражаючих результатів в області використання людських ресурсів. Найважливіше завдання менеджера- керувати процесом мотивації таким чином, щоб його поведінка сприяло досягненню цілей організації. Люди, трудящі в сучасних організаціях, зазвичай набагато більш

освічені і забезпечені, ніж в минулому, тому мотиви їх трудової діяльності більш складні і важкі для впливу. Не існує єдиного рецепту вироблення механізму ефективної мотивації працівників до праці.

Ефективність мотивації, як і інші проблеми в управлінській діяльності, завжди пов'язана з конкретною ситуацією. Перераховані організаційні та морально-психологічні методи мотивують неоднаково в залежності від часу перебування на посаді, але після 5 років жоден з них не забезпечує мотивацію в належним чином, тому вдоволення роботою падає.

Для побудови систем мотивації, придатних для практичного використання керівниками, можна запропонувати наступні елементи:

- матеріальне стимулювання;
- кар'єрний і професійний ріст;
- визнання досягнень;
- оптимізація корпоративної культури.
- рівень оплати праці (включаючи преміювання та соціальний пакет)

найбільш важливий для співробітників фактор, який впливає на продуктивність і лояльність людей.

Мотивація в управлінні персоналом розуміється як процес активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація) і створення стимулів (зовнішня мотивація) для їх спонукання до ефективної праці. Система мотивації персоналу може бути заснована на найрізноманітніших методах, вибір яких залежить від опрацьованості системи стимулювання на підприємстві, загальної системи управління та особливостей діяльності самого підприємства [8].

Соціологічні дослідження показують, що найбільшу вагу серед форм мотивації має оклад і індивідуальна надбавка, а потім вже йдуть різні види премій, на тлі інших виділяються медичне страхування, можливість отримання кредитів і матеріальна допомога. Значущими так само є наступні мотиваційні форми: хороший моральний клімат в колективі, кар'єра, хороші умови праці, оплата путівок, соціальні відпустки.

Управління персоналом- окрема наука, в якій особливою увагою користуються методи мотивації персоналу.

Під мотивацією праці розуміють організацію роботи компанії таким чином, щоб кожен намагався виконувати професійні обов'язки найкращим чином і «викладався по повній». Іншими словами, кожен службовець отримує внутрішній стимул, який підвищує продуктивність праці і спрямований на досягнення спільної мети.

Часто адміністрація діє по-старому: заохочує кращих, карає гірших і проводить щорічні корпоративи для всіх. Але така схема працює не завжди. Навряд чи захочеться йти на корпоратив, якщо щодня робоча обстановка пригнічує.

Грамотне стимулювання персоналу вимагає від керівника знання базових методів мотивації. Підлеглий, внесок якого в спільне досягнення не помітили або не оцінили, не захоче «проявляти себе» надалі [10].

У похвалі потребує кожен: і новачок, якому непросто «влитися» в колектив, і строгий кар'єрист, бажання почути похвалу на свою адресу або отримати додаткову відпустку.

Популярні методика мотивації персоналу розроблені на базі теорій мотивації. Всього їх чотири:

- Теорія Герцберга;
- Теорія Тейлора;
- Теорія Макклелланда;
- Теорія Маслоу.

У своїй теорії Герцберг пропонує скористатися зовнішніми і внутрішніми методами підвищення результативності роботи підприємства. Зовнішні методи передбачають створення комфортних умов праці, а внутрішні - виникнення у службовця задоволення від роботи в організації.

Теорія Тейлора радить використовувати для стимулювання підлеглих їх інстинкти і бажання задовольнити фізіологічні потреби. Він пропонує використовувати такі методи:

- оплату в залежності від виробітку або часу роботи;
- тиск;
- встановлення мінімальних норм виробітку;
- чіткі правила виконання функціональних обов'язків

Макклелланд висуває теорію про види бажань людини, до яких ідносяться:

- влада;
- успішність;
- приналежність до певної касти.

Основна частина службовців рада бути в рядах певної фірми і дорожить своїм статусом. Лідери намагаються забрати владу, а одинаки працюють на особистий результат. Якщо умовно розділити співробітників за трьома категоріями, легко знайти підхід до кожного.

Теорія Маслоу зодиться до того, що він пропонує розглядати роботу як можливість персоналу задовольнити свої потреби. Всі потреби Маслоу розглядає у вигляді ієрархії (піраміди). Він розділяє:

- Фізіологічні потреби: їжа, вода. Все, що потрібно для виживання;
- Безпека: почуття захищеності необхідно для підтримки певного рівня життя;
- Любов: бажання подобатися колегам;
- Визнання: людина хоче мати певний статус в колективі і суспільстві в цілому;
- Самовдосконалення [13].

Незважаючи на існування переліку розроблених і прекрасно зарекомендували себе схем мотивації персоналу, багато керівників підприємств стикаються з деякими труднощами.

Сучасному начальнику потрібно грамотно підійти до питання стимулювання підлеглих, щоб з найменшими витратами досягти високих показників функціонування організації.

Система мотивації повинна відповідати основним потребам колективу і легко модернізуватися слідом за мінливими умовами.

## 1.2 Сучасний стан мотивації персоналу в банківській галузі

Головним напрямом стратегії управління банківським персоналом є забезпечення ефективної мотивації праці, яка сприяє реалізації економічних і соціальних цілей комерційного банку та особистих цілей працівників [3].

На жаль, у працівників українських банків немає достатньої мотивації для ефективної роботи. Персонал банку не готовий брати на себе відповідальність у ході ухвалення рішень та їх виконання. Очевидно, більшість працівників не ідентифікує себе з банком у цілому, не усвідомлює бажаність і корисність узгодження своїх особистих інтересів з інтересами банку, їм не вистачає професіоналізму, зокрема для всебічної оцінки наслідків схвалюваних рішень і адекватної реакції на динамічні зміни макроекономічної ситуації.

Дотепер фахівці середньої ланки у своїх діях більше орієнтуються на поведінку більшості банків на вітчизняному ринку фінансових послуг, ніж на результати власного аналізу. Персонал банку є швидше групою фахівців, ніж єдиним організмом. В основному комунікації між відділами здійснюються через керівництво банку або ж непослідовно і випадково.

Таким чином, співробітник банку, позбавлений постійної інтелектуальної та інформаційної підтримки колег з інших відділів, відчуває себе представником лише одного з підрозділів, а не компанії загалом. Тому його діяльність часто відображає не головні інтереси банку, а інтереси свого відділу. Все це породжує проблеми, які важко вирішити керівництву банку [12].

Керівники різних ланок усе частіше забувають те, що, окрім гідного рівня заробітної плати, працівники відчують потребу у визнанні й авторитеті, у кар'єрному зростанні, пошані, саморозвитку та кваліфікаційному зростанню.

Бажання працювати краще виникає під впливом таких факторів, як усні заохочення керівництва, рейтинги працівників, письмові подяки, про які буде знати весь колектив, особисті поздоровлення керівництва з пам'ятними датами та багато інших. Уміло використовуючи нематеріальні стимули, роботодавець може з мінімальними витратами для себе домогтися від персоналу кращих результатів [9].

Система мотивації персоналу банку є ключовим фактором підвищення ефективності праці в умовах розвитку економічної діяльності. На сучасному етапі економічного розвитку банківської системи впровадження дієвої системи мотивації персоналу, зокрема й оплати праці, дає змогу докорінно змінити систему управління організацією, підвищити її ефективність, конкурентоспроможність і прибутковість діяльності [4].

Мотивація банківських працівників полягає в тому, щоб створювати в банку комфортні умови для ефективної роботи, упроваджувати передові форми і методи управління, надавати співробітникам інформацію про все, що відбувається в банку, з метою збільшення їх внеску в результати діяльності установи [6].

Функція мотивації полягає у спонуканні до виконання необхідних завдань і досягнення поставленої мети. В основі поведінки персоналу лежать особисті мотиви, тому головне завдання керівництва банку полягає в активізації внутрішнього спонукання співробітників банку до активної трудової діяльності. Основними з них є: зацікавленість у роботі, потреба в активній діяльності, задоволення від праці, атмосфера позитивної мотивації у трудовому колективі [5].

Сформулюємо правила здійснення ефективної мотивації працівників у банківській сфері:

- – «мотивування тоді приносить результати, коли підлеглі відчують визнання свого вкладу в результати роботи, володіють відповідним статусом;

- несподівані, непередбачувані і нерегулярні заохочення мотивують краще, ніж прогнозовані, коли вони практично стають незмінною частиною
- заробітної плати;
- позитивне заохочення результативніше негативного;
- заохочення має бути невідкладним, що виражається в негайній і справедливій реакції на дії співробітників» [4].

Фактори впливу на мотивацію праці персоналу комерційного банку доцільно поділити на дві групи: фактори, які прямо впливають на мотивацію, та фактори непрямой дії. Перша група факторів витікає з особливостей функціонування банківської діяльності. Оскільки праця в банку носить колективний характер, тому мотивувати кожного працівника треба таким чином, щоб він усвідомив що його власне благополуччя та впевненість у завтрашньому дні залежить від фінансового стану банку, клієнтів та іміджу [3].

Системне бачення проблеми трудової мотивації потребує врахування факторів непрямой дії, а саме: індивідуальних характеристик працівників, особливостей роботи, характеристики виробничого середовища.

До індивідуальних факторів відносяться вікові показники працівників, рівень їх освіти, впевненість у собі та потреба у кар'єрному зростанні.

Проведені соціологічні дослідження показують, що найдієвішим напрямком мотивації праці працівників комерційних банків є матеріальне стимулювання, яке включає заробітну плату, участь у прибутках, участь в акціонерному капіталі, страхування життя, медичне страхування, отримання пільгових кредитів. Широке розповсюдження отримала система заохочення у вигляді участі у прибутках організації, що передбачає встановлення частки прибутку з якої формується заохочувальний фонд.

Розмір виплати залежить від обсягів прибутку та загальних результатів фінансової діяльності банку. Дана система, як правило, розповсюджується на управлінські кадри, які здатні реально впливати на прибутки. Участь в

акціонерному капіталі передбачає придбання акцій і, відповідно, отримання дивідендів [14].

Матеріальна мотивація включає в себе: посадові оклади, премії й матеріальна бонусна винагорода співробітників; соціальний пакет та ін. [17].

Приклад матеріальної мотивації банківських працівників наведено в табл. 1.1 [3].

Таблиця 1.1

## Характеристика матеріальної бонусної винагороди банківських працівників

[3]

Назва матеріальної бонусної винагороди	Характеристика
Результативна надбавка	Сума витрат на результативну надбавку щомісячовизначається Головним Банком. Включає в себе: персональну, бюджетну надбавку
Персональна надбавка	Встановлюється з урахуванням професійної компетентності, рівня виконання покладених обов'язків, ініціативності, творчого характеру роботи, який визначається вимогами виконуваних функцій та ін. Її встановлення здійснюється на основі клопотання із зазначенням розміру надбавки та терміну її встановлення за поданням керівників структурних підрозділів, кураторів, директоріввідділень і філій

Бюджетна надбавка	Для визначення рівня бюджетної надбавки працівників використовуються бальна оцінка показників, які враховують складність і обсяги робіт, професійну компетентність, рівень виконання покладених обов'язків та завдань, ділові якості працівників. Філії банку самостійно визначають суму витрат на бюджетну надбавку як різницю між затвердженою сумою витрат на результативну надбавку та сумою витрат наперсональну надбавку
-------------------	--

## Продовження таблиці 1.1.

Щоквартальна винагорода керівників, заступників директорів регіональних підрозділів та керуючих відділень	Визначається як відсоток до посадового окладу, встановлений залежно від групи, до якої віднесено регіональний підрозділ (РП), який визначається за рейтинговою оцінкою та коригується на коефіцієнт особистих продажів керівника РП
---	---

Розглянемо деякі складові мотивації менеджерів по роботі з клієнтами і менеджерів з кредитування клієнтів. Вони складаються із постійної та змінної частин.

Зміна частина- бонусна винагорода складається з бонусу за індивідуальні результати роботи при виконанні місячних нормативів із залучення клієнтів на банківські продукти. Основна умова нарахування бонусної винагороди - виконання місячних нормативних показників особистих продажів, які вказано в табл. 1.2 [7].

Таблиця 1.2

Місячні нормативні показники виконання особистих продажів менеджерів по роботі з клієнтами і менеджерів з кредитування клієнтів.

п / н	Назва нормативного показника виконання особистих продажів	Одиниця виміру	Бонусна винагорода
1	Залучення коштів фізичних та юридичних осіб	Сума в національній валюті	0,33 %
		Сума в іноземній валюті	0,2 %

Продовження таблиці 1.2

2	Відкриття активних платіжних карток	кількість	60,00 грн
3	Відкриття пенсійних (соціальних) карток	кількість	50,00 грн
4	Відкриття нових зарплатних карток	кількість	25,00 грн
5	Встановлення овердрафтів, експрес-овердрафтів	кількість	60,00 грн
6	Здійснення грошових переказів	кількість	20 грн
		сума	0,02 %
7	Надання кредитів юридичним особам	Сума в національній валюті	0,19 %, мах 1200 грн за один наданий кредит і не більш ніж 3000 грн на місяць

Залежно від виконання менеджером у звітному місяці певної кількості нормативних показників виконання особистих продажів застосовується коригуючий коефіцієнт (табл. 1.3 та 1.4) [3].

Таблиця 1.3

Розміри коригуючого коефіцієнту для менеджерів по роботі з клієнтами [3]

Кількість виконаних нормативних показників	Коефіцієнт	
	Менеджер із залучення та обслуговування корпоративних клієнтів	Менеджер по роботі з клієнтами
6	-	1,34
5	1,25	1,3
4	1,1	1,15
3	0,7	0,8
2	0,5	0,6
1	0,3	0,3
0	0	0

Таблиця 1.4

Розміри коригуючого коефіцієнту для менеджерів з продажу кредитів [3]

Кількість виконаних нормативних показників	Коефіцієнт	
	За умови виконання нормативних показників з кредитування	За умови не виконання нормативних показників з кредитування
3	1,3	
2	1,1	0,8
1	0,6	0,3
0	0	0

Визначення розміру бонусної винагороди за надання кредитів юридичних осіб починається з визначення приросту наданих кредитів по установі. Потім визначається фактичний рівень наданих кредитів всіма працівниками установи (тобто, показники сумують).

Наступним кроком є визначення коригуючого коефіцієнта шляхом ділення приросту наданих кредитів юридичних осіб по установі за звітний рік на фактичний розмір наданих кредитів. Визначається персональний

бонусний розмір винагороди працівника за місяць шляхом множення наданих кредитів працівником на розмір бонусу та на коригуючий коефіцієнт.

Розмір усіх наступних бонусів розраховується множенням одиниці виміру на розмір кожного бонусу. Потім вони підсумовуються та множаться на коригуючий коефіцієнт відносно таблиці.

Заохочення працівників за залучення депозитів розраховується так само, але залежно від терміну дії оформленого вкладу [4].

Важливими складовими нематеріальної мотивації є: кар'єрне зростання, професійне зростання і розвиток, можливість само-реалізуватися, корпоративна культура, відчуття причетності до результатів діяльності організації.

У якості нематеріальної мотивації українські банки використовують такі методи, як: загальне визнання, розвиток, створення комфортних умов праці, корпоративні заходи [3]. Методи нематеріальної мотивації банківських працівників наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

#### Характеристика форм нематеріальної мотивації банківських працівників [4]

Назва форми	Характеристика
Корпоративно-системні	Стимулювання вільним часом, навчанням і кар'єрним просуванням; корпоративна культура, корпоративні заходи, формування позитивного зовнішнього іміджу організації т. п.
Соціально-психологічні	Загальне визнання; подарунки за високі результати роботи і творчі досягнення, можливість безпосередньо звертатися до керівництва; створення комфортних умов праці; нагородження дипломами та грамотами; присудження почесних звань («Кращий працівник»); поліпшення психологічного клімату в колективі; взаємодопомога, згуртування колективу на основі емоційного зближення
Соціально-побутові	Подарунки на свята і до днів народження та ювілеїв; внесення записів досягнень у трудову книжку, надання можливості вивчати іноземну мову згідно з посадовими обов'язками працівника

Методи і форми мотивації персоналу як єдиної системи мотивації, що діє в банку, необхідно постійно розвивати і вдосконалювати, це є передумовою розвитку персоналу, запроваджувати системи управління, які ґрунтуються на компетентному підході є незамінним інструментом налаштування персоналу на досягнення організаційних цілей [4].

Для досягнення високих результатів у своїй діяльності, банку слід використовувати систему ефективної мотивації працівників як комплекс заходів, що стимулюють персонал не лише до роботи, за яку платять гроші, але й до особливої старанності та активного бажання працювати саме в цій установі [3].

Західні спеціалісти банківської сфери намагаються адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, прискорено адаптуючи до останніх і систему мотивації, основними складовими якої є як матеріальне, так і моральне стимулюванням. Зарубіжний досвід реалізації систем мотивації праці у банківській сфері в умовах фінансової кризи представлений у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Зарубіжний досвід реалізації систем мотивації праці у банківській сфері в умовах фінансової кризи

Країна	Заходи з мотивації персоналу банків
Великобританія	Центробанк збільшив витрати на бонуси до 8,1% від фонду заробітної плати за 12 місяців; чисельність персоналу Банку Англії зросла за той же період на 6% – до 1 857 осіб
США	Контрактна система з обмеженням до 3–4 років; широко практикуюча система соціальних пільг, адекватна вартості 60–65% річного доходу працівника

Франція	Підвищені витрати на підготовку персоналу (до 12% проти 5–6% у США); координуюча роль Центробанку Франції в розробці методології персонального менеджменту; організація конкурсів при заміщенні різноманітних посад; навчання всіх банківських службовців за програмою «Психологія спілкування»; постійне інформування персоналу про відкриття нових вакансій та використовуваних елементів кадрової політики
---------	---

Продовження табл. 1.6

Німеччина	Використання різних видів оплати праці залежно від рівня кваліфікації, досвіду, оволодіння новими методами роботи, володіння іноземними мовами
Японія	Часткова оплата навчання; батькам, які працюють у банку, пропонували кредити; виплата різноманітних соціальних пільг; пропонували систему морального заохочення та рангового просування по службі

На жаль, вітчизняна мотиваційна система характеризується недосконалістю формування переліку та змісту інструментів нематеріальної мотивації, що значною мірою поряд з матеріальними стимулами сприяють максимальній віддачі працівниками своїх зусиль.

Більшість банківських установ не мають чіткої структурованої системи нематеріального стимулювання, а лише стихійно застосовують її інструменти.

Гостро постає питання залучення в банківську сферу висококваліфікованих співробітників, їх мотивації і закріплення на робочих місцях.

При цьому керівництву банків необхідно знатися на особливостях трудової поведінки банківського персоналу, який наразі має високий рівень освіти, і намагатися вирішувати, в першу чергу, завдання щодо підвищення змістовності й ефективності їх трудової діяльності.

Оскільки специфіка банківської сфери полягає в тому, що їй притаманний колективний характер діяльності, так як більшість операцій і послуг виконується взаємозалежно, із залученням декількох фахівців та передбачено активне спілкування працівників банку із клієнтською аудиторією, велике значення мають не лише професійні, але й особисті якості працівників, а саме: лояльність, порядність, акуратність, толерантність, комунікабельність тощо.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТА СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»

#### 2.1. Загальна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

ПриватБанк є одним з перших приватних комерційних банків, створених в Україні. Рішення про створення ПриватБанку було прийнято на засіданні його засновників від 07 лютого 1992 року.

19 березня 1992 банк уже пройшов державну реєстрацію. Сергій Тігіпко був одним із засновників і першим головою Ради. ПриватБанк був першим в Україні, хто представив пластикові карти і банкомати. ПриватБанк також був першою фінансовою організацією в Україні, що отримала міжнародний рейтинг.

У 1996 році він став повноправним членом VisaInternational - платіжної системи і почав емісію пластикових карток.

У 1997 році ПриватБанк став першим українським банком, що отримав рейтинг ThomsonBankWatch ( міжнародне рейтингове агентство) і став повноправним членом платіжної системи Europaу .

У 1999 році ПриватБанк відкрив свою філію на Кіпрі. ПриватБанківське відділення в Нікосії стало першим українським філіалом банку встановленим за кордоном.

У 2000 році банк увійшов до групи банків, уповноважених виплачувати компенсації для українських громадян, які постраждали від нацистського переслідування в роки Другої світової війни.

У 2000 році форма ПриватБанку власності змінилася - 6 липня ПриватБанк прийняв рішення про реорганізацію банку з товариства з обмеженою відповідальністю в закриті акціонерне товариство .У зв'язку з цим, 4 вересня 2000 року був зареєстрований перший Статут Закритого акціонерного товариства комерційного банку «ПриватБанк». Значною подією в українській банківській

системі був запуск у 2001 році «Приват24» проекту, що дав можливість клієнтам керувати своїми рахунками онлайн в режимі реального часу, виконувати регулярні платежі, переказ коштів.

За рішенням акціонерів на засіданні 30 квітня 2009 року діяльність банку була приведена у відповідність із Законом України "Про акціонерні товариства": відповідні зміни були внесені до Статуту Банку асоціації, і акціонерні компанії тип був змінений з закритого для громадський. Крім того, назва банку було змінено на Публічне акціонерне товариство комерційний банк "ПриватБанк". Ці зміни вступили в силу 21 липня 2009 року (Ліцензія Національного банку України № 22 від 29 липня 2009 року).

У 2019 році Приватбанк збільшив чистий прибуток на 30% - до 1,370 млрд.грн у порівнянні з 2018 року. Активи банку за вказаний період вирости на 32% і на 1 січня 2020 року складала 113 437 млн. грн. (табл. 2.1).

ПАТ КБ «Приватбанк» - найбільший український універсальний комерційний банк, що здійснює свою діяльність на основі ліцензії Національного Банку України № 22 від 04.12.2001 року, орієнтований на обслуговування приватних осіб і корпоративних клієнтів всіх форм власності, входить до складу семи системних банків України, має один з найбільших обсягів капіталу і чистих активів. За оцінкою експертів журналів Euromoney і GlobalFinance в 1999 р.

ПАТ КБ «Приватбанк» був визнаний кращим українським банком в номінації кращих банків на ринках, що розвиваються. У банківській системі України «Приватбанк» відноситься до групи нових комерційних банків, так званих банків «другої хвилі», на відміну від колишніх державних банків першої хвилі.

За восьмилітній період свого існування банк добився лідируючих позицій на ринку банківських послуг України за рахунок збільшення частки ринку, підвищення ефективності діяльності, постійного підвищення надійності, збільшення конкурентоспроможності і комплексності надання банківських

продуктів для своїх клієнтів. Досягти цього удалося спільною роботою згуртованого колективу банку на базі прогресивної системи менеджменту і передових банківських технологій. Заснований в 1992 році, комерційний банк «ПриватБанк» є лідером банківського ринку країни і найбільшим банком з вітчизняним капіталом. За станом на 01 січня 2020 року:

- розмір чистих активів «ПриватБанку» становить 16,757 млрд. грн.,
- статутний фонд банку становить 13,564 млрд. грн.,
- власний капітал - 16,947 млрд. грн.,
- кредитний портфель банку - 107,507 млрд. грн.,
- чистий прибуток «ПриватБанку» за підсумками 2019 року склав 1,418 млрд. грн.

Таблиця 2.1

## Динаміка результатів діяльності АТ КБ «Приватбанк»

(тис.грн.)

Показник	Станом на			Відхилення	
	01.01. 2018	01.01. 2019	01.01. 2020	Абс.	%
Чисті активи	10 259 248	11 806 568	16 757 225	6 497 977	+ 63
Статутний фонд	7 810 86 6	8 860 202	13 564 881	5 754 015	+74
Власний капітал	10 363 079	11 973 144	16 947 767	6 584 688	+63
Кредитний портфель	65 298 956	91 012 07	107 507 459	42 208 503	+64
Чистий прибуток	705 659	1 122 964	1 418 483	712 824	+101

Стратегія банку спрямована на подальше збільшення капіталу банку, розширення кількості й обсягів операцій. У 2010 році банк виступив ініціатором створення благодійної організації - Всеукраїнський благодійний фонд «Допомагати просто!»

Основну частину корпоративних клієнтів, що обслуговуються банком, складають підприємства малого і середнього бізнесу. При цьому значну долю вжитку банківських продуктів забезпечують крупні фінансові і промислові корпорації. Особлива увага протягом року приділялася обслуговуванню компаній, що мають широку мережу структурних підрозділів, - мережевих корпорацій.

Галузева характеристика клієнтської бази банку свідчить, що велику частину складають підприємства, основний вид діяльності яких торгівля і комерційна діяльність. Значну долю серед корпоративних клієнтів займають підприємства харчової, транспортної, сільськогосподарської і будівельної галузей.

Станом на 1.01.2021 р. банк обслуговує 334 тисячі корпоративних клієнтів, приватних підприємців - 347 тисяч і понад 12,5 мільйонів рахунків фізичних осіб. Обсяг залучених банком коштів юридичних осіб на 1 січня 2019 р. становить 20,7 млрд. грн, у тому числі депозитний портфель юридичних осіб - 12430 млрд. грн.

Обсяг коштів фізичних осіб, залучених ПриватБанком на 1 січня 2019 р., становить 32754 млрд. грн., у тому числі депозитний портфель фізичних осіб - 27,1 млрд. грн.

Приватбанк є учасником системи гарантування вкладів населення. Відповідно до Закону України «Про першочергові заходи щодо запобігання негативним наслідкам фінансової кризи та про внесення змін до деяких законодавчих актів України» № 639-VI від 30.10.2008 г, розмір повернення коштів за вкладами, враховуючи відсотки, за рахунок коштів Фонду гарантування вкладів фізичних осіб з 05.11.08 р. збільшено до 150 000 гривень.

## 2.2. Аналіз системи мотивів і стимулів до праці співробітників АТ КБ «ПриватБанк»

Оскільки праця в банку носить колективний характер, тому мотивувати кожного працівника треба таким чином, щоб він усвідомив що його власне благополуччя та впевненість у завтрашньому дні залежить від фінансового стану банку, клієнтів та іміджу. Індивідуальні характеристики працівника, внутрішнє виробниче середовище і специфіка роботи – це ті чинники непрямої дії, які повинні враховуватися при формуванні системи трудової мотивації [23].

До індивідуальних чинників відносяться вікові показники працівників, рівень їх освіти, потреби у кар'єрному зростанні. Інструменти мотивації банківського персоналу повинні забезпечувати умови для виникнення мотиву, вибору найкращого способу досягнення мети, наявності різних інструментів матеріальної і нематеріальної мотивації тощо (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Інструменти мотивації працівників АТ КБ «ПриватБанк»[12]

Завдання, що виконуються персоналом банку	Основні інструменти мотивації	
	Матеріальної	Нематеріальної
Забезпечення виникнення мотиву до виконання завдань	Штрафи Погодинна заробітна плата Підрядна заробітна плата, пільги	Публічне покарання, звинувачення, усна подяка, стандартизація діяльності. Підвищення(пониження у посаді, навчання за рахунок банку, атестація
Забезпечення досягнення завдань фінансової діяльності банку	Премії, пакет акцій, проценти, комісійні	Нагорода, емоційна підтримка
Забезпечення використання більш ефективного способу стратегічно фінансового управління	Додаткові премії; бонуси, участь у прибутку банку	Переведення на більш високооплачувану посаду, емоційна підтримка

Аналізуючи дані наведеної таблиці, можна зробити висновок, що жоден з інструментів трудової мотивації працівників АТ КБ «ПриватБанк» не може використовуватися окремо від інших. Саме тому виникає необхідність постійно розробляти нові інструменти мотивації, ефективність дії яких перевищувала б ефективність наявних.

Найдієвішими напрямками мотивації персоналу в банку за результатами соціологічних досліджень є матеріальне стимулювання, яке включає оплату праці, участь в акціонерному капіталі, страхування життя, участь у прибутках, медичне страхування, отримання пільгових кредитів. Широке розповсюдження отримала система заохочення у вигляді участі у прибутках організації, що передбачає встановлення частки прибутку з якої формується заохочувальний фонд. Розмір виплати залежить від обсягів прибутку та загальних результатів фінансової діяльності банку.

Дана система, як правило, розповсюджується на управлінські кадри, які здатні реально впливати на прибутки. Участь в акціонерному капіталі передбачає придбання акцій і, відповідно, отримання дивідендів. Матеріальна мотивація включає в себе: посадові оклади, премії й матеріальні заохочення співробітників; соціальний пакет та інші.

Мотивація у АТ КБ «ПриватБанк» проявляється у вигляді матеріального і нематеріального стимулювання. Згідно якого, матеріальне стимулювання – це компенсаційний пакет, який складається з постійної та змінної частини і соціального пакету. Нематеріальне стимулювання – це забезпечення мотиваційного клімату в колективі, організація робочого місця і нематеріального стимулювання.

Розрахунки відносно виплат працівникам формують витрати на оплату праці, які у свою чергу включаються до складу адміністративних витрат установи. В АТ КБ «ПриватБанку» ведуть бухгалтерський облік та складають фінансову звітність за міжнародними стандартами, тому розрахунки з оплати праці проводяться у відповідності до МСБО (IAS).

Складові виплат працівникам, такі як заробітна плата, премії, внески на соціальне забезпечення, виплати по закінченню трудової діяльності, виплати з нагоди ювілеїв, відстрочені компенсації, виплати при звільненні – є основними елементами адміністративних витрат банків.

Оплата праці, а саме заробітна плата посідає одну з ключових позицій в системі виплат працівникам в банківських установах, вона є основним джерелом доходів робітників банку. Керівництво КБ «ПриватБанку» повинно вибирати і застосовувати політику таким чином, щоб уся фінансова звітність відповідала вимогам кожного застосовуваного міжнародного стандарту фінансової звітності. Організація розрахунків з працівниками банків регламентована та регулюється чинним законодавством.

При організації заробітної плати працівника АТ КБ «ПриватБанк» застосовується механізм додаткового стимулювання праці працівників, що виражається в періодичному їх преміюванні, встановлення різного виду доплат і надбавок до заробітної плати.

При цьому в більшості випадків базою для обчислення розмірів доплат і надбавок служить встановлений працівникові оклад. Додаткова оплата праці працівників банку, повинна виступати в ролі певного стимулу до сумлінної та якісного виконання покладених на них функціональних обов'язків. Основні види надбавок і доплат які використовуються в АТ КБ «ПриватБанк» подані в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика матеріальних заохочень працівників ПАТ КБ  
«ПриватБанк» [13]

Назва заохочення	Характеристика
Результативна надбавка	Сума витрат на результативну надбавку визначається щомісячно Головним банком і включає в себе: персональну і бюджетну надбавку
Персональна надбавка	Встановлюється з урахуванням професійної компетентності, рівня виконання покладених обов'язків,

	ініціативності , творчого характеру роботи, який визначається вимогами виконуваних функцій та інше. Її встановлення здійснюється на основі клопотання із зазначенням розміру надбавки та терміну її встановлення за поданням керівників структурних підрозділів, керівників відділень, філії
Бюджетна надбавка	Для визначення рівня бюджетної надбавки працівників використовуються бальна оцінка показників, які враховують складність і обсяги робіт, професійну компетентність, рівень виконання покладених обов'язків та завдань, ділові якості працівників. Філії банку самостійно визначають суму витрат на бюджетну надбавку як різницю між затвердженою сумою витрат на результативну надбавку та сумою витрат на персональну надбавку
Щоквартальна винагорода керівників, заступників директорів регіональних підрозділів та керуючих відділень	Визначається як відсоток до посадового окладу, встановлений залежно від групи до якої віднесено регіональний підрозділ (РП) який визначається за рейтинговою оцінкою та коригується на коефіцієнт особистих продажів керівника

Основними характеристиками персоналу є структура і чисельність персоналу. Кількісний та якісний склад персоналу ПАТ КБ «ПриватБанк» на примірі м. Дніпропетровськ подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

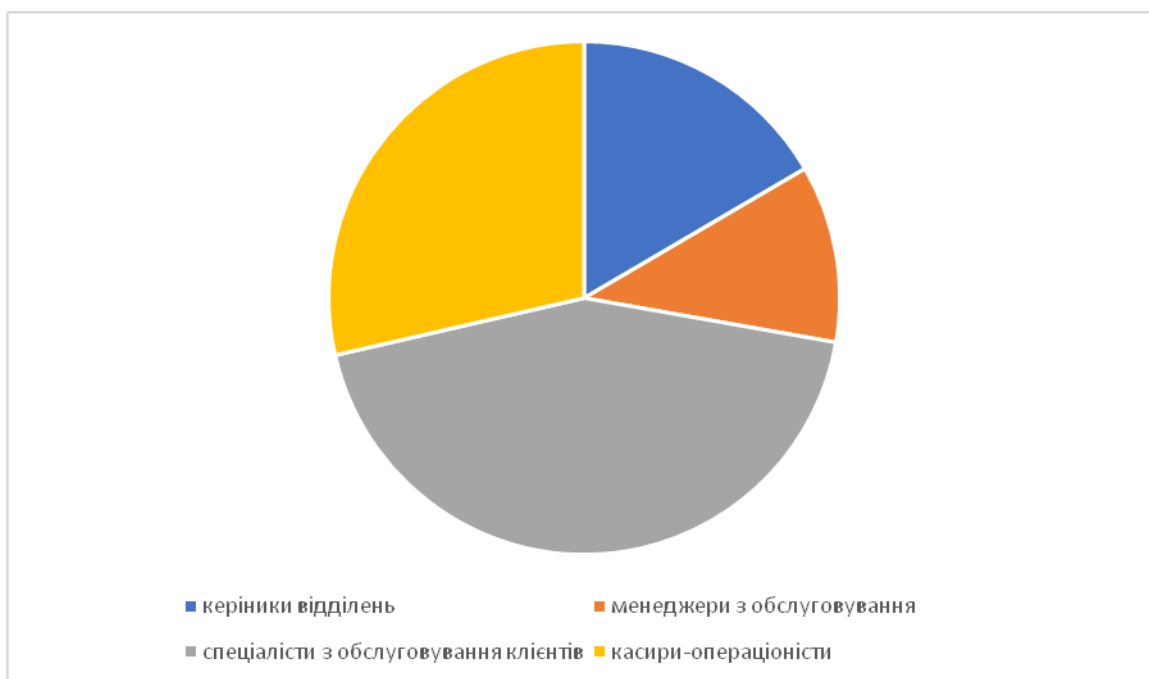
Кількісний та якісний склад персоналу ПАТ КБ «ПриватБанк» в м. Дніпропетровськ у 2020-2021 рр.

Показники	2020р.		2021р		Відносне відхилення осіб, %
	Осіб	%	Осіб	%	
Облікова чисельність штатних працівників	130	100	155	100	16,1
За категоріями персоналу:					

керівники відділень	18	13,8	22	14,2	2,6
менеджери обслуговування корпоративних клієнтів	3 11	8,4	15	9,6	3,8
спеціалісти обслуговування клієнтів	3 51	39,2	58	37,4	4,5
касири-операціоністи	30	23	38	24,5	5,1
клієнт-менеджери	20	15,3	22	14,1	1,3
За рівнем освіти:					
професійно-технічна освіта	14	10,7	25	16,1	5,8
неповна та базова вища освіта	42	32,3	48	31	3,8
повна вища освіта	74	56,9	82	52,9	5,1
За статтю:					
чоловіки	28	21,5	34	21,9	3,8
жінки	102	78,4	121	78	12,2
За віком:					
від 18-30 років	76	58,4	91	58,7	9,6
від 31 до 40 років	39	30	45	29,3	3,8
від 40 і старші	15	11,5	19	12,2	2,5

Проаналізувавши дані таблиці можна зробити висновок, що чисельність персоналу у 2021 році в порівнянні з 2020 зросла на 25 працівників (16,1%), що пов'язано з розширенням і відкриттям нових відділень.

Структуру персоналу за категоріями можна охарактеризувати таким чином: чисельність керівників відділень – 14,2% (22 особи), менеджерів з обслуговування



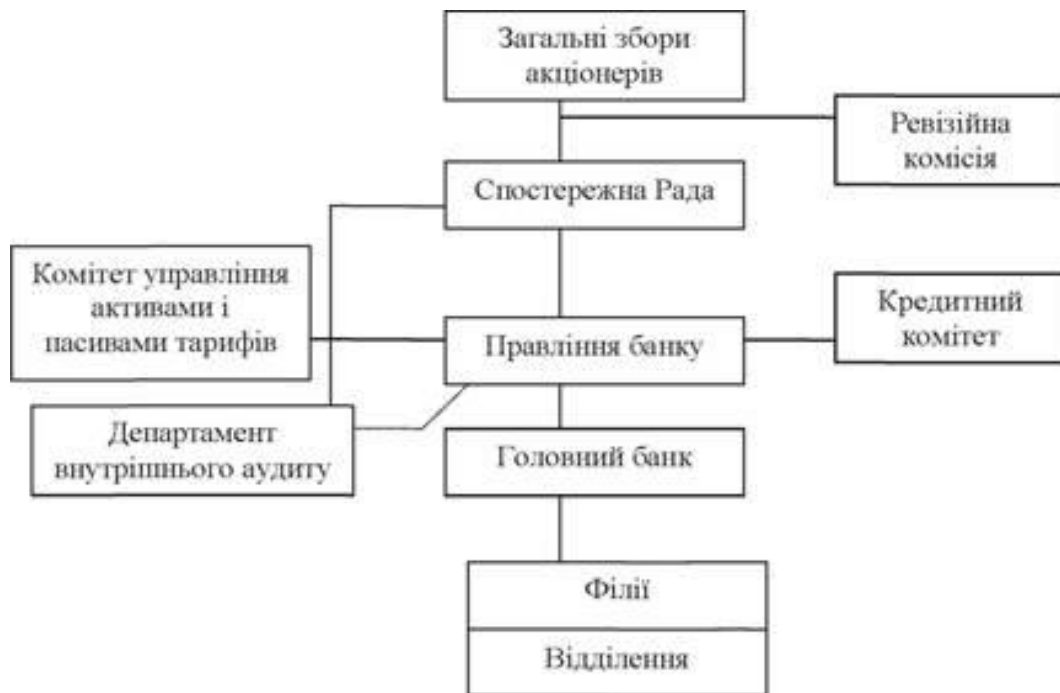
корпоративних клієнтів – 9,6% (15 осіб), спеціалістів з обслуговування клієнтів – 37,4% ( 58 осіб), касирів-операціоністів 24,5 % (38 осіб), клієнт-менеджерів – 14,1% (22особи).

Малюнок 2.1. Структура персоналу ПАТ КБ «ПриватБанк» м.Дніпропетровськ за 2020-2021рр.

Якісний склад персоналу банку за статтю на АТ КБ «ПриватБанк» у 2021 році порівняно з 2020 збільшився. Питома вага чоловіків у загальній структурі персоналу банку в 2021 становить 21,9 %, жінок – 78%

Органами корпоративного управління банку, який є акціонерним товариством, виступають:

– Загальні збори акціонерів;



– Спостережна Рада;

– Ревізійна комісія;

– Правління (виконавчий орган) (рис. 2.2.).

Малюнок 2.2. Структура корпоративного управління АТ КБ «ПриватБанк».

Вищим органом управління банку є Загальні збори акціонерів. До компетенції Загальних зборів належить:

- визначення основних напрямів діяльності банку та затвердження звітів про їх виконання;
- затвердження Статуту банку та внесення змін і доповнень до нього;
- обрання та звільнення голів та членів Спостережної Ради, Ревізійної комісії;
- прийняття рішення про зміну розміру статутного капіталу, про емісію нових акцій;

– розгляд та затвердження річних результатів діяльності банку, включаючи його дочірні підприємства, затвердження звітів і висновків ревізійної комісії та зовнішнього аудитора, порядку розподілу прибутку, строку і порядку виплати частки прибутку (дивідендів), визначення діяльності банку, призначення ліквідатора, затвердження ліквідаційного балансу.

У банку створюється Спостережна Рада, яка представляє інтереси акціонерів у перерві між проведенням Загальних зборів і в межах компетенції, визначеної Статутом, контролює і регулює діяльність Правління.

Спостережна Рада складається не менш як із 4 членів, включаючи Голову Ради, та обирається строком на 3 роки Загальними зборами акціонерів з акціонерів чи їх представників. Спостережна Рада підпорядковується Загальним зборам акціонерів та вживає відповідних заходів для забезпечення виконання їх рішень.

Правління є виконавчим органом банку та діє на підставі регламенту, затвердженого Спостережною Радою. Правління підпорядковується та звітує перед Загальними зборами акціонерів банку та Спостережною Радою, вживає відповідних заходів для забезпечення виконання їх рішень.

У межах своєї компетенції Правління діє від імені банку, підзвітне Загальним зборам учасників і Спостережній раді банку. Правління банку діє на підставі положення, що затверджується Загальними зборами учасників чи Спостережною радою банку. Голова Правління банку керує роботою виконавчого органу та має право представляти банк без доручення.

Ревізійна комісія обирається загальними зборами учасників банку з числа учасників або їх представників та підзвітна Загальним зборам.

Органами корпоративного управління банку, який є товариством з обмеженою відповідальністю, виступають: загальні збори учасників; ревізійна комісія банку; правління банку.

Статус та повноваження вказаних органів корпоративного управління банком-ТОВ аналогічні повноваженням органів корпоративного управління банком-АТ.

Для організації ефективної операційної діяльності у банках в рамках здійснення їх операційної діяльності створені і постійно функціонують комітети.

Держава реалізує свої права власника Банку, а органи управління Банку діють відповідно до найкращих світових практик корпоративного управління, зокрема, Принципів Організації економічного розвитку та співробітництва щодо корпоративного управління для підприємств з державною часткою (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises), Принципів корпоративного управління для банків Базельського комітету з банківського нагляду (Corporate governance principles for banks by Basel Committee on Banking Supervision), Рекомендацій Європейської банківської організації щодо внутрішнього управління (Guidelines on Internal Governance by European Banking Authority), що застосовуються в обсязі, що не суперечить імперативним нормам чинного законодавства України.

Принципи корпоративного управління викладені у Кодексі корпоративного управління

Аналіз системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк»

Сильні сторони:

- Розвинена система управління персоналом;
- Чітка кадрова політика, типові процедури та технології;
- Висококваліфікований персонал;
- Молодий та амбіційний колектив;
- Високий рівень компетенції керівників;
- Програма «Онлайн-практики»;
- Наявність вхідного навчання, програм професійного розвитку (власний університет);
- Розвинена система мотивації персоналу;

- Середня заробітна плата вище, ніж у конкурентів;
- Регулярна оцінка ефективності роботи працівників, залежність доходу від результатів праці;
- Широкий соціальний пакет.

Сильних сторін в банку багато, завдяки сучасним технологіям навіть студент закінчивши успішно програму Онлайн практики, може отримати роботу. Відносно молодий колектив теж є перевагою, більш розвинений персонал. Залучення іноземних фахівців теж є практикою банку, для удосконалення систем управління і самовдосконалення.

Держава реалізує свої права власника Банку, а органи управління Банку діють відповідно до найкращих світових практик корпоративного управління, зокрема, Принципів Організації економічного розвитку та співробітництва щодо корпоративного управління для підприємств з державною часткою (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises),

Принципів корпоративного управління для банків Базельського комітету з банківського нагляду (Corporate governance principles for banks by Basel Committee on Banking Supervision), Рекомендацій Європейської банківської організації щодо внутрішнього управління (Guidelines on Internal Governance by European Banking Authority), що застосовуються в обсязі, що не суперечить імперативним нормам чинного законодавства України. Принципи корпоративного управління викладені у Кодексі корпоративного управління

Слабкі сторони:

- Масштабність орг структури;
- Не конкурентно спроможність заробітної плати на низьких посадах;
- Значне переважання змінної частини доходу над фіксованим;
- Плинність на низьких посадах;

- Брак кар'єрного росту;
- Низька зацікавленість рядових працівників у розвитку банку;
- Відсутність індивідуального підходу;
- Не залучення працівників до процесу прийняття стратегічних рішень, розробки цілей, бізнес процесів;
- Стресовий характер роботи;
- Завищені нормативи праці;
- Посередні показники лояльності персоналу, негативне сприйняття співробітниками деяких мотиваційних факторів

Серед слабких сторін можна визначити загалом найслабкіші місця, найуразливіші на початкових посадах низький рівень заробітної плати. Таким чином банк втрачає частину талановитого персоналу (для прикладу, молодий фахівець краще влаштується до приватної фірми, в якій оклад буде вищий ніж на низький рівень оплати, але з обіцянкою перспективи).

Стресовий характер роботи теж є причиною звільнень персоналу чи не бажанням працювати в банку. Першою кар'єрною сходинкою зазвичай для простого спеціаліста є або робота у відділенні банку, або на телефонній лінії. 65% людей звертаються до спеціалістів з проблемами і не завжди Банк може вирішити їх на користь клієнта. І за статистикою з 65% ( 30% вирішується позитивно, 35% негативно) з 35 % негативно вирішених питань 15-20 % людей звинувачують саме співробітника який приймав участь у проблемі, тому виникає стресовий характер роботи.

Можливості:

- Висока прибутковість банку;
- Покращення іміджу підприємства;
- Співробітництво з ВНЗ;

- Інноваційні процеси в системі управління персоналом;
- Розширення спектру програм з підвищення кваліфікації;
- Застосування кращих практик закордонного досвіду.

#### Загрози

- «Відтік умів» за кордон;
- Конкуренція за кращі кадри з іншими банками;
- Обмежені фінансові можливості;
- Несприятлива політична картина навколо банку, участь банку в гучних скандалах та судових справах.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛІВ ПЕРСОНАЛУ ДО ПРАЦІ У АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

### 3.1. Світовий досвід заходів спрямованих на підвищення ефективності мотивації і стимулювання персоналу

Мотивація широко досліджується впродовж багатьох років вітчизняними та іноземними вченими, які розглядають її з позиції психології, менеджменту, маркетингу та економіки. Мотивацію можна вважати одним із методів управління, складовою частиною процесу управління, спрямованою на досягнення конкретної мети менеджменту – змусити людей ефективно працювати.

Мотиви праці формуються, якщо:

- у розпорядженні суспільства (або суб'єкта управління) є необхідний набір благ, відповідний соціально зумовленим потребам людини;
- для отримання цих благ необхідні особисті трудові зусилля працівника;
- трудова діяльність дає змогу працівнику одержати ці блага з меншими матеріальними і моральними витратами, ніж будь-які інші види діяльності.

Мотивація праці – найважливіший фактор результативності роботи, що становить основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності властивостей, які впливають на виробничу діяльність. Трудовий потенціал складається із психофізіологічного потенціалу (здібностей і схильностей людини, її здоров'я, працездатності, витривалості, типу нервової системи) і особистісного (мотиваційного) потенціалу. Мотиваційний потенціал відіграє роль пускового механізму, що визначає, які здібності і якою мірою працівник буде розвивати і використовувати у процесі трудової діяльності.

У формуванні мотивації працівників, підвищенні їхнього самовираження в роботі особливе місце займає соціальна політика підприємства. По-перше, на підприємстві реалізуються пільги і гарантії в рамках соціального захисту працівників (соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю, безробіттям та ін.), встановлені на державному або регіональному рівні.

По-друге, підприємства надають своїм працівникам і членам їхніх сімей додаткові пільги, які стосуються елементів матеріального стимулювання, за рахунок виділених на ці цілі коштів із фондів соціального розвитку підприємства. Надання додаткових пільг і послуг соціального характеру проводиться або за ініціативою адміністрації, що дійсно втілює в життя принципи соціальної кадрової політики, або в результаті тарифних угод між адміністрацією і радою трудового колективу (профкомом) як виразником інтересів працівників. Ці виплати стають такими ж обов'язковими для виконання, як і ті, що надаються відповідно до трудового законодавства.

Таким чином, соціальна політика підприємства (організації) як складова частина менеджменту являє собою заходи, пов'язані з наданням працівникам додаткових пільг, послуг і виплат соціального характеру. Соціальне забезпечення працівників, розвиток їх особистості, збереження здоров'я є умовою успішної діяльності організації. Як мотиваційний ресурс управління соціально орієнтована кадрова політика підприємства та пов'язані з нею соціальні послуги повинні сприяти тому, щоби працівник задовольняв свої потреби, інтереси і ціннісні орієнтації.

Можна виділити такі основні цілі соціальної політики, як:

- ототожнення працівника зі своїм підприємством (задоволення потреби в причетності до підприємства);
- особисті цілі і бажання працівників збігаються з цілями підприємства або відповідають їм;
- зростання продуктивності праці і бажання працівників трудитися;

- соціальна захищеність працівників;
- поліпшення моральної атмосфери на підприємстві, формування сприятливого соціально-психологічного клімату;
- зростання іміджу підприємства в очах працівників і суспільства.

Для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідне вдосконалення мотивації працівників, що може дати:

- підвищення результативності роботи персоналу;
- оперативне досягнення цілей підприємства;
- зв'язок результативності роботи співробітників з оплатою та нематеріальним стимулюванням;
- прозорість системи заохочування;
- зниження плинності кадрів; – покращення психологічного клімату;
- покращення командної роботи [16].

Мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. Вітчизняні теорія і практика трудової мотивації зводяться до оплати праці, заснованої на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, і є малоефективними. Тому під час формування систем мотивації праці на підприємствах варто використовувати вже накопичений світовою практикою досвід.

З усього розмаїття моделей систем мотивації праці у ринковій економіці більшості промислово розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську моделі.

Японська модель. Вона характеризується випередженням росту продуктивності праці щодо росту рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати. З метою заохочення підприємницької активності держава не вживає серйозних заходів із контролю за майновим розшаруванням суспільства.

Існування такої моделі можливе тільки за високого розвитку в усіх членів суспільства національної самосвідомості, пріоритету інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви заради добробуту країни. Система стимулювання праці порівняно з іншими промислово розвиненими країнами в Японії досить гнучка. Традиційно вона будується на врахуванні трьох факторів – професійної майстерності, віку і стажу роботи.

Оклад робітника, інженера, керівника нижчої та середньої ланок залежно від цих факторів встановлюється за тарифною сіткою, за допомогою якої визначається умовно-постійна частина заробітної плати працівника як сума виплат за трьома розділами; – за вік, за стаж роботи, за кваліфікацію і майстерність, що характеризуються категорією та розрядом [17].

Більшість японських компаній у політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, що поєднують елементи традиційної (вікової) і нової трудової тарифікації працівників. У синтезованій системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками, такими як вік, стаж, професійний розряд і результативність праці.

Вік і стаж є базою для традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці – основою для визначення величини трудової тарифної ставки, яку називають «ставкою за кваліфікацію». Таким чином, використання трудової ставки унеможливорює автоматичний ріст заробітної плати поза зв'язком із підвищенням кваліфікації та трудовим внеском працівника, посилюючи тим самим мотивацію до праці, яка в такому разі прямо залежить від результатів роботи [18].

Американська модель. Американська модель мотивації праці побудована на всьому заохоченні підприємницької активності та збагачення найбільш активної частини населення. Модель заснована на соціальнокультурних особливостях нації – масовій орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту.

Нині однією з найпоширеніших у США форм оплати праці як для основних, так і для допоміжних робітників є оплата, що поєднує елементи відрядної та погодинної систем. У цьому разі денний заробіток працівника визначається як годинна тарифна ставка, помножена на кількість годин роботи. У разі невиконання працівником денної норми в натуральному вираженні роботу продовжують до виконання норми.

Ця система оплати праці не передбачає виплату премій, тому що, за твердженням американських економістів, ці суми вже закладено у високій тарифній ставці робітника й окладі службовця. Відмітною рисою розглянутої системи є простота нарахування заробітку і планування витрат на заробітну плату. Однак більшість фірм як у США, так і в інших країнах схиляються до застосування систем, що поєднують оплату праці з преміюванням.

У США широко застосовуються колективні системи преміювання. Так, у системі «Скенлон» між адміністрацією та працівниками заздалегідь визначається норматив частки заробітної плати в загальній вартості умовно чистої продукції. У разі прибуткової роботи підприємства й утворення економії заробітної плати за рахунок досягнутої економії створюється преміальний фонд, який розподіляється таким чином: 25% спрямовується в резервний фонд для покриття можливої перевитрати фонду заробітної плати. Із суми, що залишилась, 25% йде на преміювання адміністрації підприємства, 75% – на преміювання робітників [20].

Премії виплачуються щомісяця за результатами минулого місяця пропорційно до трудової участі працівника на базі основної заробітної плати. Наприкінці року резервний фонд повністю розподіляється між працівниками підприємства. Використання цієї системи компанією «Мідленд-Росс» дало змогу на тому ж устаткуванні підвищити продуктивність праці на 16%, скоротити плинність кадрів із 36% до 2,6%, удвічі знизити кількість порушників трудової дисципліни.

Французька модель. Ця модель мотивації праці характеризується більшим розмаїттям економічних інструментів, включаючи стратегічне планування й

стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Відмінна її риса – включення стратегічного планування в ринковий механізм. Базисом ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, що безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва.

У політиці оплати праці французьких фірм спостерігається дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя та індивідуалізація оплати праці. Індокси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відбивається в колективних договорах із профспілками.

Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється шляхом урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника. Застосовують три основні підходи до індивідуалізації оплати праці:

1. Для кожного робочого місця, оцінюваного на основі колективної угоди, визначаються мінімальна заробітна плата й «вилка» окладів. Оцінка праці кожного працівника здійснюється щодо виконуваної роботи, а не щодо праці співробітників, зайнятих на інших робочих місцях. Критеріями трудового внеску працівника є кількість та якість його праці, а також участь у громадському житті підприємства.

2. Зарплата ділиться на дві частини: постійну, що залежить від займаної посади або робочого місця, і змінну, що відображає ефективність праці. Додатково виплачуються премії за високу якість роботи, сумлінне ставлення до праці тощо. Персонал бере активну участь в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комісій.
3. На підприємствах здійснюються такі форми індивідуалізації заробітної плати, як участь у прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій.

Німецька модель. У центрі німецької моделі мотивації праці перебуває людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному значенні – це розуміння інтересів суспільства і знаходження свого місця в системі «виробництво – споживання». Але не кожний громадянин у змозі працювати відповідно до вимог ринку [20].

Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, зупиняє прояви несправедливості та боронить усіх обділених і беззахисних – безробітних, хворих, старих і дітей. Соціальна справедливість і солідарність – неодмінні передумови суспільного консенсусу.

Західні дослідники дійшли висновку, що гармонійне поєднання стимулювання праці та соціальних гарантій являє собою одну з найкращих моделей, будь-коли відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує рівною мірою як економічний добробут, так і соціальні гарантії.

Шведська модель. Шведська модель мотивації праці відзначається сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності через перерозподіл національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років шведські профспілки на переговорах про переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах, як рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної та максимальної зарплати.

Політика солідарної заробітної плати спрямована на вирішення низки цільових завдань. Насамперед вона, поряд із ринковою конкуренцією, додатково стимулює постійне оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки й техніки. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю. У шведській інтерпретації це означає, що працівники різних підприємств, які мають однакову кваліфікацію і виконують аналогічну роботу, одержують однакову зарплату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Якщо,

наприклад, із 10 підприємств однієї галузі 3 працюють високорентабельно, 5 – на середньому рівні, а 2 – збитково, то на кожному з цих підприємств одержують однакову заробітну плату за однакову працю, а саме на середньому рівні, зафіксованому в галузевій угоді.

Шведські профспілки не дозволяють власникам низькорентабельних підприємств знижувати заробітну плату нижче встановленого на переговорах із переукладання колективних трудових угод загального рівня. Це спонукує підприємців або модернізувати виробництво, або закрити підприємство. Таким чином, політика солідарної заробітної плати сприяє росту рентабельності підприємств.

Ще однією характерною рисою солідарної заробітної плати є скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної зарплати. Сама система визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати сприяє його вирівнюванню: заробітки піднімаються в низькооплачуваних і стримуються у високооплачуваних працівників [21].

Усе це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили як у матеріальних, так і в невиробничих, інтелектуальних сферах виробництва. Сучасні тенденції формування зарубіжних систем мотивації праці в узагальненому вигляді наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

#### Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці

Країна	Головні чинники мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці
Японія	Професійна майстерність	Довічний найм
	Вік	Вік Одноразова допомога при виході на пенсію
	Стаж	
США	Заохочення підприєм-	Поєднання елементів

	ницької активності	відрядної та погодинної систем
	Якість роботи	Участь у прибутку
	Висока кваліфікація	Технологічні надбавки Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту Дотримання технологічної дисципліни
Франція	Кваліфікація	Індивідуалізація оплати праці
	Якість роботи	Бальна оцінка праці робітників за професійну майстерність, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва
	Кількість раціоналізаторських пропозицій	Ініціативність
	Рівень мобілізації	Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення у старості)
Великобританія	Дохід	Участь у прибутках Ділова участь у капіталі Трудова ділова участь Чисто трудова участь
Німеччина	Якість	Стимулювання праці Соціальні гарантії
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація систем податків та пільг Сильна

		соціальна політика
--	--	--------------------

Загалом основні елементи мотивації праці в країнах з розвинутою ринковою економікою мають такі загальні принципи та особливості:

- самостійність працівників, необмежене право вибору в рамках дозволеного законом, певна свобода дій економістів і менеджерів в межах виконуваних ними обов'язків;

- кожний працівник побоюється втратити своє джерело доходу, тому, як правило, ніхто не намагається «з'їсти» все зароблене, навпаки, усі прагнуть більше вкласти в нові технології, в підвищення кваліфікації, у науку;

- повсюдне використання систем стимулювання як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності умов праці, важливості роботи в різноманітних її модифікаціях (асистент, консультант, керівник відділу, менеджер, директор тощо);

- переважне застосування погодинної форми заробітної плати в різних її модифікаціях відповідно до контрактної форми трудової діяльності;

- досить серйозне ставлення до нормування праці як важливого інструменту її організації. Різноманітні варіанти погодинної оплати праці містять вимогу обов'язкового виконання заданого обсягу робіт, розрахованого на основі прогресивних нормативів затрат праці;

- погодинна форма оплати праці як головна в зарубіжній практиці та відрядна, що є другорядною, мають багато найрізноманітніших способів застосування. Це, як правило, системи, що передбачають преміювання за якісні показники роботи;

- пріоритет якісних показників підтверджується перевагою оплати розумової праці над фізичною;

– індивідуалізація заробітної плати з урахуванням оцінювання конкретних здібностей працівника;

– використання нетрадиційних методів матеріального стимулювання трудового потенціалу (участь найманих працівників у розподілі прибутку, в успішному функціонуванні фірми, безоплатна передача акцій чи продаж їх за ціною, нижчою від ринкової, накопичення коштів на спеціальних рахунках).

Для вдосконалення робочого процесу Банку, пошуку матеріальних і нематеріальних стимулів трудової діяльності, на мій погляд, необхідно виявити думку самих працівників. Для цього створити систему регулярного опитування. Воно має в себе включати не багато питань, а саме: задоволеність робочим місцем, посадовим окладом, керівником, відношенням колег.

Особливої уваги при проведенні такого опитування потребують новачки, таким чином персонал буде відчувати свою значущість, та розуміти, що його думка важлива. Новачок в колективі може почувати себе по різному і все це залежить від керівника та колег. Є два варіанти розвитку подій. Перший: новий працівник активний і самостійно ввійде в колектив. Другий варіант- пасивний, такому співробітнику необхідна підтримка і допомога зі сторони колег, для комфортного перебування на роботі. В даному випадку приведено простий приклад стандартної ситуації, але з іншої сторони, не один керівник не може знати який працівник новачок стане скарбом в його напрямку. Адже для вивчення усього аспекту нової роботи співробітнику потрібно від 2-5 місяців і успіх буде залежати на 50 % від його знань і умінь, та на 50% від загальної атмосфери. Цю атмосферу і має забезпечити керівник, заохочувати допомагати персоналу, спілкуватись з колегами, виявляти їх потреби та допомагати.

Як новачкам так і досвідченим працівникам для мотивації їх роботи потрібні заохочення. Коли ми говоримо про мотивації ми враховуємо і його інтереси, і внутрішній світ, його інтереси та потреби. Однак є і зовнішні чинники мотивації, коли досягнення друзів, колег змушують людину змагатися з ними і досягати успіху.

Важливо відчувати співробітників і вибирати для кожного з них головний фактмотивації, для когось це будуть гроші, для когось похвала, або підвищення в посаді, для деяких навіть просто спілкування буде вищою мірою похвали і мотивування.

Таким чином виявлено, що мотивування не завжди залежить від цінної винагороди, але що ж робити керівнику, якщо поставлене завдання не цікавить співробітника, або йому зовсім нудна його робота, то мотивації у нього недостатньо. Зазвичай в цій ситуації співробітник прагне, або відмовитися від завдання, особливо якщо це не впливає на його зарплату або виконує неефективно. У таких випадках може подіяти матеріальне стимулювання, коли невиконання завдання або низька якість її виконання веде до помітного скорочення зарплати.

Тобто мотивація це дії більш лояльні та завжди направлені на заохочення, а стимулювання може бути як на збільшення благ, так і на умову зменшення при не виконанні завдання.

### 3.2. Шляхи вдосконалення мотивації і стимулів персоналу до праці у АТ КБ «ПриватБанк»

Існують де-які загальноприйняті методи стимулювання та мотивації співробітників:

1. Підвищення цільового окладу. Підвищення цільового доходу, в даному часі це, мабуть, найважливіша і мотивація, і стимулювання. Адже, у кожного робітника є свої побутові потреби, необхідність сплати за рахунками та забезпечення сім'ї. Особливо співробітникам на початкових посадах. В яких оклад найменший.

Краще підвищити дохід чиним працівникам, які мають досвід, ніж навчати новачка. Таким чином підприємство лише залишиться у виграші.

2. Заохочення системою бонусів на колектив. Система бонусів є в Банку, але вже є застарілою. Рівень доходу ставка плюс бонус кожного місяця направлена на мотивацію персонально кожного співробітника. Більш ефективним є симулювання колективу загалом. Тобто, на відділ ставиться певна мета, виконавши яку весь колектив бонусується. Переваги такої зміни, працівники почнуть працювати командно, а не кожен сам за себе, допомагати один одному. Успішна командна робота є запорукою успіху.

3. Сайт зі зворотнім зв'язком. Створити сайт на якому співробітники анонімно, або ні, зможуть залишати свої питання, емоції, прохання про допомогу і т. п. Значуща тема, більш глибоко її вивчають у психології, але є така практика. Зі співробітниками працює психолог який допомагає у вирішенні питання чи просто спілкується, адже робота з людьми є дуже важкою, особливо для співробітників які працюють у відділеннях. Кожен клієнт приходиться зі своїм настроєм. І за статистикою 20-25% людей приходять до відділень і скаргами, або невдоволеннями. Не кожен працівник може закрити на все очі і не сприймати образи та агресію на свій рахунок. Тому ідея з психологом була б доцільна.

4. Фонд ідей та пропозицій. Створити форму для заповнення, або сторінку, на якій будуть викладатися ідеї та пропозиції зі вдосконалення бізнес процесів, недоліки програмних комплексів. І ідея яка буде прийнята, або за доцільне зауваження виплачується нагорода. Доступ до такого сайту будуть мати всі співробітники.

5. Підвищення на конкурсній основі. Кожен співробітник має право на справедливе підвищення. Цілеспрямовані та талановиті працівники не завжди отримують високі посади та підвищення і це не через просування друзів, або родичів це в Банку суворо заборонено, а просто хтось раніше почув про посаду, комусь повідомили, а комусь повідомили вже після того як місце зайняте.

Створити умови для сповіщення усіх працівників про наявні вакантні посади, та обирати за конкурсом, це може бути як тестове завдання так і відправлення свого резюме з подальшим спілкуванням з керівником.

6.Додаткові бонуси. Додатковими бонусами можуть бути мотивації для кращих співробітників квитки на концерти, путівки на відпочинок, гаджети і навіть додаткові вихідні, вибір дати відпустки або зручний графік роботи.

Взагалі 60-70 % людей готові зробити все, щоб працювати комфортно, а що може бути кращим ніж почати робочий день не о 8 годині, а о 9-10, таке стимулювання можна запропонувати співробітникам, які встигають завершити свою роботу раніше,встигають якісно працювати, але швидше за всіх.

7.Заохочення грамотами та відзнаками.. Догани співробітникам потрібно робити на одинці а от похвали обов'язково прилюдно: стаття на головному внутрішньому сайті, грамота тощо. Багатьом співробітникам буде приємно, якщо їх привітають з підвищенням, або з 10 річним робочим стажем, завершенням великого проекту. Стати кращим співробітником місяці мріють не тільки працівники Макдональдс . Ну а які ще звання і регалії можна отримати за результатами конкурсу, вирішувати начальству.

8.Корпоративний відпочинок. Спільні корпоративні заходи спортивні та культурні- це чудовий спосіб мотивації. Ніщо так не допомагає згуртувати колектив, як спільне дозвілля.

Аналізуючи ці методи, які пов'язанні з специфікою функціонування банківської діяльності, можна зробити висновок, що керівництво «ПриватБанк» успішно використовую більшість з них для мотивування своїх робітників..

Оскільки праця в банку носить колективний характер, тому мотивувати кожного працівника треба таким чином, щоб він усвідомив що його власне благополуччя та впевненість у завтрашньому дні залежить від фінансового стану банку, клієнтів та іміджу.

Індивідуальні характеристики працівника, внутрішнє виробниче середовище і специфіка роботи – це ті чинники непрямої дії, які повинні враховуватися при формуванні системи трудової мотивації [19].

При організації заробітної плати працівника АТ КБ «ПриватБанк» застосовується механізм додаткового стимулювання праці працівників, що виражається в періодичному їх преміюванні, встановлення різного виду доплат і надбавок до заробітної плати.

Інструменти мотивації банківського персоналу повинні забезпечувати умови для виникнення мотиву, вибору найкращого способу досягнення мети, наявності різних інструментів матеріальної і нематеріальної мотивації тощо (табл. 3.2. ).

Таблиця 3.2.

## Інструменти мотивації працівників АТ КБ «ПриватБанк»

Завдання, що виконуються персоналом банку	Основні інструменти мотивації	
	Матеріальної	Нематеріальної
Забезпечення виникнення мотиву до виконання завдань	Штрафи Погодинна заробітна плата Підрядна заробітна плата, пільги	Публічне покарання, звинувачення, усна подяка, стандартизація діяльності. Підвищення(пониження у посаді, навчання за рахунок банку, атестація
Забезпечення досягнення завдань фінансової діяльності банку	Премії, пакет акцій, проценти, комісійні	Нагорода, емоційна підтримка
Забезпечення використання більш ефективного способу	Додаткові премії; бонуси, участь у прибутку банку	Переведення на більш високооплачувану посаду, емоційна підтримка

стратегічно фінансового управління		
--	--	--

Останнім часом все більшої популярності набуває преміювання працівників комерційних банків за ефективну працю у вигляді акцій. Система мотивації в АТ КБ «ПРИВАТБАНКУ» припускає преміювання ключових співробітників не тільки грошовими виплатами (бонусами), але і опціонами, акціями або іншими правами. Ця форма винагороди співробітників не вимагає витрат з боку учасників.

При цьому в більшості випадків базою для обчислення розмірів доплат і надбавок служить встановлений працівникові оклад. Додаткова оплата праці працівників банку, повинна виступати в ролі певного стимулу до сумлінної та якісного виконання покладених на них функціональних обов'язків. Основні види надбавок і доплат які використовуються в АТ КБ «ПриватБанк» подані в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

#### Характеристика матеріальних заохочень працівників АТ КБ «ПриватБанк»

Назва заохочення	Характеристика
Персональна надбавка	Встановлюється з урахуванням професійної компетентності, рівня виконання покладених обов'язків, ініціативності, творчого характеру роботи, який визначається вимогами виконуваних функцій та інше. Її встановлення здійснюється на основі клопотання із зазначенням розміру надбавки та терміну її встановлення за поданням керівників структурних підрозділів, керівників відділень, філії

Бюджетна надбавка	Для визначення рівня бюджетної надбавки працівників використовуються бальна оцінка показників, які враховують складність і обсяги робіт, професійну компетентність, рівень виконання покладених обов'язків та завдань, ділові якості працівників
Результативна надбавка	Сума витрат на результативну надбавку визначається щомісячно Головним банком і включає в себе: персональну і бюджетну надбавку
Щоквартальна винагорода керівників, заступників директорів регіональних підрозділів та керуючих відділень	Визначається як відсоток до посадового окладу, встановлений залежно від групи до якої віднесено регіональний підрозділ (РП) який визначається за рейтинговою оцінкою та коригується на коефіцієнт особистих продажів керівника

В АТ КБ «ПриватБанк» використовують систему преміювання, яку можна розглядати як двосторонній процес. Преміювання сприяє більшій вмотивованості працівників і покращенню виконуваних ними функцій. Важлива умова застосування преміальної системи оплати праці полягає в тому, що премія виплачується лише в тому випадку, якщо працівник дійсно вплинув на досягнення цілей банку.

Для підвищення ефективності і продуктивності праці в АТ КБ «ПриватБанку» та покращення результатів роботи в цілому, необхідно дослідити

як працівники оцінюють мотиваційне середовище банку і чи бачать взаємозв'язок між результатами своєї роботи і мотивацією.

Для цього було проведено анкетування таблиця 3.4. Кількість респондентів: 20 осіб. В дослідженні були задіяні:

- керівники відділень,
- менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів,
- спеціалісти з обслуговування клієнтів,
- касири-операціоністи,
- клієнт-менеджери.

У таблиці наведено середній бал оцінки за кожним фактором АТ КБ «ПриватБанк».

Таблиця 3.5.

Середній бал за результатами опитування «Оцінка мотиваційного середовища» в АТ КБ «ПриватБанк»

Запитання	Середній бал
1. Результати, очікувані керівництвом, чітко визначені	8,8
2. Очікувані керівництвом результати відомі кожному співробітнику	8,0
3. У компанії існують винагороди за високі результати в роботі	8,5
4. Система винагород за високі результати в роботі відома кожному співробітнику	9,0
5. Винагороди за високі результати в роботі значимі для кожного співробітника	5,6

6. Система контролю і оцінки забезпечує об'єктивну оцінку результатів роботи	7,6
7. Персонал впевнений в тому, що результати праці оцінюються об'єктивно	5,6
8. Результати роботи кожного добре відомі в підрозділі (компанії)	6,5
9. Винагороди відповідають результатам праці	7,5
10. Співробітники впевнені у справедливій системі винагород	6,6
11. Винагороди є своєчасними	9,8
12. Працівники впевнені, що очікувані керівництвом результати відповідають їх можливостям	5,5
13. Досягнення очікуваних керівництвом результатів не пов'язане з надмірними зусиллями співробітників	5,6
14. Співробітники мають досить інформаційних, матеріально - технічних та інших ресурсів для виконання роботи	9,8
15. Статус співробітника в команді і ставлення до нього колег залежать від того, як він працює	5,3

Виходячи з отриманої інформації можна зробити висновок:

- кожен працівник проінформований про завдання які перед ним стоять в короткостроковій перспективі;
- усвідомлення зв'язку результатів діяльності з матеріальною винагородою;

– винагороди не завжди відповідають результатам праці і внеску в кінцевий результат кожного працівника, тобто немає впевненості в справедливості винагород;

– працівники не впевнені, що очікувані керівництвом результати відповідають їх можливостям і досягнення кінцевих не вимагає надмірних зусиль;

– винагороди виплачуються своєчасно, працівники мають досить інформаційних, матеріально - технічних та інших ресурсів для виконання роботи;

– преміальна частина заробітної плати співробітників підрозділів, які взаємодіють з клієнтом, має залежність від результату роботи кожного;

– психологічний клімат в колективі є сприятливим, результативність роботи кожного об'єктивно оцінюється колегами по роботі.

До мінімально необхідних обов'язків всіх банків перед персоналом належать забезпечення продуктивної зайнятості, справедливої компенсаційної політики, створення умов для всебічного розвитку людського потенціалу, враховуючи власні інтереси основних бізнес-цілей і стратегій розвитку підприємства.

Складовими компенсаційної політики ПАТ КБ «ПриватБанк» є:

– матеріальні грошові стимули (заробітна плата основна і додаткова, 57 премії, доплати, надбавки);

– матеріальні негрошові стимули (житло, автомобіль, місця в дитячих установах, путівки у місця лікування та відпочинку, харчування за рахунок фірми, оплата мобільного зв'язку тощо);

– нематеріальні стимули (гідні умови праці, безпека праці, здоровий психологічний клімат у колективі);

– моральні заохочення: повага до працівника, подяка, почесна грамота, дошка Пошани, ордени та медалі, звання тощо;

– стимулювання участю в управлінні підприємством: участь у розробленні та прийнятті рішень), участь у співвласності (участь у прибутку, участь у капіталі).

Важливою складовою компенсаційного пакета банку є гарантії та компенсації, що спрямовані на задоволення потреб стабільності, безпеки та захищеності працівників. Надання працівникам гарантій і компенсацій сприяє формуванню лояльності до підприємства, а отже, посиленню їхньої мотивації та закріпленню на підприємстві, що позитивно позначається на результатах його діяльності. Структура та розмір компенсаційного пакета в АТ КБ «ПриватБанк» формуються залежно від посади, стратегії організації, рівня її конкурентоспроможності, законодавства, рівня розвитку ринку праці та ринкової інфраструктури

Сьогодні АТ КБ «ПРИВАТБАНК» забезпечує для всіх співробітників наступний стандартний соцпакет:

- надання послуг корпоративного мобільного зв'язку;
- надання пільг на банківські послуги;
- консультаційні послуги (юридичні, психологічні, фінансові);
- організація корпоративних заходів;
- забезпечення безпеки співробітників і членів їх сімей;
- організація для дітей співробітників відпочинку влітку;
- надання матеріальної допомоги;
- обов'язкове медичне страхування співробітників.
- надання матеріальної допомоги у зв'язку з сімейними обставинами;

Враховуючи функції соціального пакета, в його складі також можна виділити мотиваційний пакет, що, своєю чергою, поєднує в собі конкурентний і компенсаційний пакети.

В узагальненому вигляді зміст конкурентного пакета можна подати як сукупність чотирьох блоків:

- забезпечення здоров'я працівників і створення сприятливих умов праці;
- мотивація праці; – розвиток корпоративної культури;
- розвиток персоналу (навчання, підвищення кваліфікацій за рахунок організації);
- культурний і духовний розвиток відпочинок та розваги [20].

Для того, щоб побудувати ефективне систему мотивації необхідно в першу чергу дослідити рівень задоволеності працівників діючою системою мотивації та її розуміння в цілому. Щоб одержати необхідні результати було проведено два анкетних опитування серед працівників АТ КБ «ПриватБанк». В опитуванні взяли участь 20 працівників. За категоріями персоналу респонденти розподілились таким чином: керівники підрозділів – 2 осіб (10%), менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів – 4 осіб (20%), спеціалісти з обслуговування клієнтів – 7 осіб (35%), касири-операціоністи – 4 особи (20%), клієнт-менеджери – 3 особи (15%), Серед опитуваних 1 особа (5%) здобула професійно-технічна освіту; неповна та базова вища освіта-8 осіб (40%); -повна вища освіта -11 осіб (55%). В опитуванні взяли участь 3 чоловіків (15%) та 17 жінки (85%).

Можна зробити висновок, що працівники повністю розуміють існуючу систему мотивації в банку. Система мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» є зрозумілою для 91% працівників і частково зрозумілою для 9% персоналу. Найкраще систему мотивації розуміють керівники (для 100% керівників система мотивація є зрозумілою). Серед працівників зв результатами опитування не знайшлося таких, які б не розуміли систему мотивації.

За результатами опитування в АТ КБ «ПриватБанк» спостерігається не значний рівень задоволеності персоналу системою мотивації. Тільки 35,2%

працівників задоволені мотиваційної 80 системою, 48,9% є частково задоволеними і не задоволені – 28,45 % працівників.

Найбільш незадоволеними є працівники середньої та найнищої ланки в ієрархічній структурі посад, а це клієнт менеджери та спеціалісти по обслуговуванню клієнтів, заробітна плата яких складається на 50 % з бонусної частини.

Але для підтримки інноваційних змін необхідно зважати на те, що передумовою реалізації будь-яких управлінських впливів у науково-технічній сфері повинна бути чітко сформульована стратегія інноваційного розвитку, спрямована насамперед на активізацію внутрішніх і зовнішніх джерел фінансово-кредитного забезпечення інноваційної діяльності, що вимагає модернізації банківської системи як основного постачальника інвестиційних ресурсів для інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. Протягом останніх років свідчить про те, що банківська сфера стала однією з найбільш динамічних складових світового економічного простору, оскільки глобалізація, розвиток інформаційних технологій і зростання нестабільності, що сьогодні характеризують розвиток світової економіки, особливо чітко знаходять своє відображення в банківській сфері, яка є високочутливою до впливу зовнішніх чинників.

У той же час банківська сфера все більш підтверджує свій статус як базова компонента інноваційного розвитку економіки, що здатна забезпечити його ефективність. Інноваційний розвиток банківської системи можна визначити як процес структурного вдосконалення банківської системи, який досягається переважно за рахунок практичного використання нових знань для підвищення якості банківських послуг, підвищення рівня захисту банківської інформації, підвищення рівня конкурентоспроможності банків і, як наслідок, банківської системи в цілому за рахунок покращення і вдосконалення існуючої системи мотивації.

## ВИСНОВКИ

В ході проведення дослідження отримав подальший розвиток аналіз нових підходів до мотивації працівників банківських установ з метою визначення ефективності їх впливу на професійну діяльність персоналу та забезпечення вдосконалення економічної діяльності, підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Мотивація трудової діяльності персоналу відіграє важливу роль в підвищенні ефективності, а також якості праці банківських працівників, що безпосередньо впливає на функціонування банку в цілому. Система мотивації праці забезпечує посилення зацікавленості кожного співробітника в результатах своєї діяльності, а також орієнтована на повну реалізацію творчого потенціалу працівників.

Практичне втілення нових принципів управління в сучасних умовах в українських банківських установах є досить складним завданням, тому необхідно радикально переглянути всю філософію бізнесу, змінити психологію працівників (у тому числі менеджерів), підвищення їх кваліфікації і зростання особистого потенціалу.

Коректним чином організована система матеріального і нематеріального стимулювання, враховує індивідуальні особливості працівника і конкретні чинники організаційного середовища, сприяє найбільш повному розкриттю та використанню інтелектуального потенціалу працівника.

Мотивований на розвиток співробітник банку краще використовує свої здібності, а також технології та технічні засоби на своєму робочому місці, що призводить до отримання бажаного результату, а також більш ефективної діяльності організації.

Заробітна плата АТ КБ «ПриватБанк», яка включає в себе ставку і бонуси, є достатньо ефективною. Банк справедливо оцінює внесок кожного співробітника в розвиток і досягнення цілей установи, а співробітники, само собою, прагнуть до досягнення високих результатів, щоб у результаті отримати якомога більше бонусів. Система матеріального і нематеріального стимулювання, враховує індивідуальні особливості працівника і конкретні 91 чинники організаційного середовища, сприяє найбільш повному розкриттю та використанню його інтелектуального потенціалу.

Формування дієвого механізму винагороди персоналу банку має базуватися на постійному його вивченні. Банківська сфера залежна від змін як відбуваються у світовому економічному просторі в часі активного розвитку інформаційних технологій адже швидко піддається впливу зовнішніх чинників.

Структура та розмір компенсаційного пакета в ПАТ КБ «ПриватБанк» формуються залежно від посади, стратегії організації, рівня її конкурентоспроможності, законодавства, рівня розвитку ринку праці та ринкової інфраструктури.

Мотивація є дуже важливою складовою ефективної роботи АТ КБ «ПриватБанк», тому керівництво, в першу чергу, мотивує персонал стабільною роботою в престижній компанії, намагається забезпечити приємну робочу атмосферу, кар'єрний ріст та гідну заробітну плату.

Вдосконалення банківської стратегії управління персоналом повинно передбачати створення механізму ефективного стимулювання праці, який би забезпечив: наближення інтересів банку до інтересів його працівників (і навпаки); об'єктивну та всебічну оцінку людських можливостей, доцільне використання їх у банку, створення умов для розвитку й реалізації трудового потенціалу персоналу, системи гнучкої адаптації працівників до кон'юнктури ринку; тісний взаємозв'язок сучасних банківських форм і методів стимулювання зі складністю та результативністю праці.

Банківська сфера все більше підтверджує свій статус як базова компонента інноваційного розвитку економіки, що здатна забезпечити його ефективність. Інноваційний розвиток банківської системи можна визначити як процес структурного вдосконалення банківської системи, який досягається переважно за рахунок практичного використання нових знань для підвищення якості банківських послуг, підвищення рівня конкурентоспроможності банків і, як наслідок, банківської системи в цілому.

Задля досягнення високого рівня мотивації працівників необхідно застосовувати різні форми мотивації та балансувати їх між собою, звертаючи увагу на потреби працівника, та на цілі організації.

Мотивація праці банківських працівників є вагомим фактором підвищення ефективності функціонування банків і їх конкурентоспроможності. При цьому враховується специфіка банківської діяльності, яка пов'язана з колективним характером праці, ризиковим характером діяльності, динамізмом і складністю банківських процесів, високим ступенем відповідальності, ризиками при прийнятті рішень, інтелектуальною складовою і високим рівнем внутрішньобанківської спеціалізації.

Впровадження різних форм мотивації є передумовою вдосконалення організації управління персоналом комерційного банку за рахунок конкретизації структури системи відповідного управління, підвищення ефективності організації управління персоналом банку за рахунок оцінки компетентності його персоналу та раціонального використання наявних людських ресурсів.

Інноваційна спрямованість сучасного комерційного банку, необхідність підвищення його ефективності в умовах жорсткої конкуренції на ринку праці визначають необхідність формування нових підходів до мотивації персоналу банку. Персонал виступає тим невичерпним ресурсом, який дозволяє банку вижити в складних економічних умовах, забезпечити досягнення конкурентних переваг, підвищити показники ефективності трудової діяльності [3].

Саме тому в сучасних умовах розвитку економічної діяльності персонал перетворюється на стратегічний ресурс банку, тому цікаві процеси формування моделей соціально-трудоких відносин, відповідно до цього складаються мотиви, які сприяють забезпеченню ефективної професійної діяльності, все це дозволяє вести пошук нових ефективних важелів оптимального управління ним.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Армстронг П. Практика управления человеческими ресурсами. М.: Питер, 2017, - 848 с.
2. Ветлужских Е. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI/ -3-е издание, перераб. И доп. –М.: Альпина Паблишер, 2015. – 218 с.
3. Вірван Л. А. Міжнародний банківський бізнес. Базові категорії, поняття, терміни : підручник / Л. А. Вірван. – К. : Ліра-К, 2016. – 212 с.
4. Дикань В.Л., Зубенко В.О. Маковоз О.В. Стратегічне управління: навч. Посіб./ -К.: «Центр учбової літератури», 2015. - 272 с.
5. Данилевич Н. С., Желтова Н. П. Особливості мотивації працівників банку//Соціально-трудова відносина: теорія та практика. – 2015. – С. 80-86.
6. Єпіфанов А. О. Операції комерційних банків : навч. посіб. / А. О. Єпіфанов. – К.: Ліра-К, 2015. – С. 213-217.
7. Жердецька Л.В. Теоретико-методичні засади організації процесів фінансового управління в банку / Л.В. Жердецька // Науковий вісник. ОНЕУ. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. -2015. -№27(206). –С. 59-69.
8. Збрицька Т.П. Управління розвитком персоналу: [навчальний посібник] /Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. – Одеса : Атлант, 2015. – 318 с.
9. Інтелектуальний фонд ПАТ КБ «ПриватБанк» [Електронний ресурс]/Сайт ПАТ КБ «ПриватБанк». – URL: <https://ifond.privatbank.ua/s1/ifond/>
10. Іванілов О.С. Мотивація і оплата праці // О.С. Іванілов. Економіка підприємства. Підручник. 2-ге вид.– К. : Центр учбової літератури, 2015. – 528 с.

11. Кузнецов А.М. Методологічні засади формування концепції мотивації персоналу банку / Кузнецов А.М. // Вісник соціально-економічних досліджень ОНЕУ. – 2016. -№1(44). – С. 319-326.
12. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном/ І. Кулик // Вісник Київського Інституту бізнесу і технологій. –К.: Вид-во КІБІТ. – 2015. Вип.1. – С. 62-63
13. Кузнецов А.М. Оцінка впливу трудової мотивації персоналу банку на фінансові результати їх діяльності / А.М. Кузнецов // Соціально-економічні та правові основи сучасної держави в контексті глобалізації. Матеріали Міжнар. наук.-практ. Конф., 20-21 лютого 2015р., - м. Київ, 2015. – С. 124-127.
14. Кар'єра в ПАТ КБ «ПриватБанк» [Електронний ресурс] / Офіційний сайт ПАТ КБ «ПриватБанк». – URL: <http://privatbank.ua/work/>
15. Кузнецова І.О. Ресурсний підхід, як сучасна парадигма стратегічного управління /І.О. Кузнецова// Формування ринкової економіки :Зб. Наук. Праць –Ч.1 –К.: КНЕУ, 2015. –С. 507-514.
16. Кузнецов А.М. Стратегічне управління персоналом банку в сучасних умовах розвитку економіки України/ А.М. Кузнецов // Збірник наукових праць. – Суми ДВНЗ «УАБС НБУ». -2016. -№40. –С. 155-162.
17. Кузнецов А.М. Мотиваційний механізм регулювання конкурентоспроможності праці персоналу банку/ А.М. Кузнецов // Науковий вісник ОНЕУ. – 2016. -№27 (206). -С. 14-20.
18. Кузнецов А.М. Сучасні тенденції розвитку трудової мотивації працівників банків /А.М. Кузнецов //Науковий вісник ОНЕУ. -2015. - №26(178). –С. 27-32.
19. Лукашевич В.М. Управление персоналом: учеб. пособие / В.М. Лукашевич. –Львів : Новий світ – 2015. – 501 с.
20. Міщенко В.І. Стан і перспективи стратегічного розвитку банківської системи України / В.І. Міщенко // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. -2014. – С. 3-12.

21. Міщенко В.І. Стимулювання працівників банку як складова управління операційним розвитком / В.І. Міщенко // Соціальна економіка. - 2014. -№2. С. 171-179.
22. Міщенко В.І. Комунікаційна політика центрального банку / В.І. Міщенко, В.В. Крилова, М.В. Ніконова //Вісник НБУ. – 2015. -№1. –С. 6-12.
23. Міщенко В.І. Тенденції розвитку кадрового потенціалу банків України / В.І. Міщенко, В.В. Крилова, М.В. Ніконова. –К.:ЦНД, 2016. – 118 с.
24. Основні показники діяльності банків України електронний інформаційний ресурс Національного Банку України. [Електронний ресурс]. – URL: [http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=36807&cat\\_id=36798](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=36807&cat_id=36798)
25. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / Ю. І. Палеха. – К. : Ліра-К. – 2015. – 111 с.
26. Положення про оплату праці і преміювання співробітників Приватбанку [Електронний ресурс] / Офіційний сайт ПриватБанка. – URL: <https://privatbank.ua/ru/about/management/>
27. Рудьєв В.А. Управління персоналом: Навч. посібник / Рудьєв В.А. та ін. – Рекомендовано МОНУ. – К. : Кондор, 2016. – 110 с.
28. Реверчук С. К. Банківська система : підручник / С. К. Реверчук. – К. : Ліра-К, 2014. – 215 с.
29. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент. Теория и практика/ -М.: Перспектива, 2015. – 698 с.
30. Стратегія ПАТ КБ «ПриватБанк». [Електронний ресурс] / Офіційний сайт ПАТ КБ «ПриватБанк» – URL: <https://privatbank.ua/ru/about/strategy/>
31. Фінансова звітність ПАТ КБ «ПриватБанк». [Електронний ресурс] / Офіційний сайт ПАТ КБ «ПриватБанк» – URLy: <https://privatbank.ua/ru/about/finansovaja-otchetnost/>

32. Чекмарьова О. В. Ключові аспекти створення мотивації праці на підприємстві (іноземний досвід). Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/conf/2013-2/doc/5/06.pdf>