

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Центр заочної дистанційної та вечірньої форм навчання**  
**Кафедра управління імені Олега Балацького**

Наказ ректора про  
затвердження теми

Шифр \_\_\_\_\_  
„До захисту допускається”  
завідувачка кафедри  
\_\_\_\_\_ Г.О.Швіндіна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**  
**на тему**  
**Мотивація персоналу в умовах кризи**

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

*Здобувач вищої освіти*

*гр. Мз-71с*  
*Третяк І О..*

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело \_\_\_\_\_ ПІБ студента

*Науковий керівник*

**к.е.н., доц., Павленко О.О.**

Суми – 2021 рік

## АНОТАЦІЯ

У дипломній роботі розглянуто теоретичні та практичні основи мотивації персоналу на підприємстві під час кризи.

З допомогою комплексного аналізу процесів мотивації працівників організації, з'ясовано недоліки і прогалини в мотивації персоналу і обґрунтована необхідність в покращенні мотиваційної системи та надані шляхи й методи даного покращення у кризових ситуаціях. Виявлено важливість нематеріальної мотивації робітників у кризових періодах.

Визначено можливості, загрози, слабкі та сильні сторони аналізованої організації у вигляді SWOT-аналіз. Та на основі цього розроблено нові шляхи покращення роботи організації.

Виявлено нові методи нематеріального стимулювання підлеглих для аналізованої компанії.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ.....	6
1.1. Вплив кризових явищ на управління підприємством.....	6
1.2. Мотивація персоналу під час кризи.....	11
РОЗДІЛ 2. МОТИВАЦІЯ СПІВРОБІТНИКІВ НА ПРИКЛАДІ ПАТ КБ Приватбанк.....	17
2.1. Аспекти діяльності аналізованої організації.....	17
2.2. Аналіз системи мотивування працівників в ПАТ КБ Приватбанк.....	22
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПАТ КБ Приватбанк.....	28
3.1. Важливість нематеріальної мотивації співробітників під час кризи.....	28
3.2. Способи покращення мотиваційної системи у ПАТ КБ Приватбанк.....	32
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

## ВСТУП

Актуальність теми. У соціально-орієнтованій ринковій системі господарювання питання мотивації працівників посідає важливе значення. Відсутність гарних стимулів в роботі, неможливість досягнення поставлених цілей, нереалізовані бажання в підвищенні рівню життя обумовлюють незадоволеність працівника своєю роботою і власним становищем в суспільстві. Нехтування мотиваційним фактором в виробничій галузі приводить до зменшення показників продуктивності роботи, якості продуктів, трудової дисципліни і кожній конкретній організації та до кризи у господарській системі загалом.

Регулярні зміни у економічних й політичних секторах нашої країни, одночасно формують широкі можливості та серйозні загрози для кожного працівника і вносять достатньо невизначеності у життя майже кожної людини. Тож, тільки дієвий мотиваційний механізм, який відповідає сучасним умовам і є гнучким при швидких економічних змінах, він зможе забезпечити ефективне використання трудових ресурсів.

Щоб досягти високого рівня конкурентоспроможності компанії, необхідно стимулювати підлеглих до покращення їх праці. Гарний менеджер повинний так керувати підлеглими, щоб максимально використати їх потенційні можливості та добитися від них повної віддачі. Робочий процес в компанії повинен бути організований так, щоб збільшувати внутрішню мотивацію робітників й робити усе, щоб вони відчували вплив власних намагань у кінці.

Питання ефективною мотивації підлеглих в організації досліджували українські і зарубіжні учені. Поміж яких: А. Афонін, М. Дороніна, Д. Богиня, Г. Дмитренко, О. Віханський, А. Грішнова, М. Карлін, О. Кузьмін, Т. Костишина, В. Врум, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд.

*Мета роботи.* Мета роботи полягає у аналізі та вдосконаленні системи мотивації ПАТ КБ Приватбанк під час кризи.

*Завдання роботи:*

- розглянути теоретичні аспекти мотивування трудової діяльності працівників під час кризи;
- провести розгорнутий аналіз мотивації і стимулювання трудової діяльності у ПАТ КБ Приватбанк;
- запропонувати нові способи системи мотивації персоналу ПАТ КБ Приватбанк в умовах кризи.

*Предметом дослідження* є теоретичні та практичні підходи до стимулювання персоналу в умовах кризи.

*Об'єктом* дослідження є система мотивації співробітників як матеріальна, та і не матеріальна ПАТ КБ Приватбанк.

*Методи дослідження.* Методологічна основа дипломної роботи це метод наукового пізнання, емпіричні методи дослідження, аналіз і синтез, дедукція та індукція, системний підхід, узагальнення.

Практичне значення отриманих результатів є у поясненні напрямків і шляхів забезпечення ефективності господарської діяльності, аналізуванні їхнього впливу на результати діяльності ПАТ КБ Приватбанк.

Інформаційною базою дослідження є веб-сайт та звіти компанії, підручники та книги дослідників проблеми антикризового управління та мотивації, нормативно-правові акти і документи.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

## 1.1. Вплив кризових явищ на управління підприємством

Підприємства в основному розглядаються у вигляді організаційної системи, що, традиційно складається із двох звичних підсистем: виробничої й управлінської з певними напрямками діяльності й елементами. Також й кризові явища потрібно розрізняти на зовнішні і внутрішні, по кількості впливу на роботу організації, хоча важливо пам'ятати про їх взаємний вплив. У свою чергу поява внутрішніх кризових явищ в компанії, сповна залежить від ефективності її діяльності, тож такі кризові явища керівництво зможе усунути із допомогою певних засобів. Щодо появи зовнішніх кризових явищ, то їх супроводжують нестабільні умови господарювання. Окреслюючи вплив кризових явищ на певний елемент чи напрямок діяльності, кінцева мета це знаходження ключових об'єктів, на які найбільше впливає криза, щоб знайти оптимальні механізми забезпечення ефективної роботи організації.

Кризою називають крайнє загострення протиріч в соціально-економічній системі, тобто організації, яка загрожує її життєвому циклу у навколишньому середовищі. Причинами криз, які виникають в організаціях, можуть бути безліч факторів. Їх поділяють на об'єктивні, які пов'язані із циклічними потребами модернізації й реструктуризації компанії, та із несприятливим впливом зовнішнього середовища компаній, та суб'єктивні, які показують помилки під час управління. Причини криз можуть бути і природного характеру, у вигляді землетрусів, повені та інших катаклізмів природної властивості. Або можуть носити техногенний характер, який пов'язаний із діяльністю людства.

Кризове явище в основному не викликає постійну й глибоку дестабілізацію роботи організації, так як не переходить межу, за якою розпочинається стійке погіршення стану компанії. У той же час, більшість в організації не звертає на кризові проявлення жодну увагу й не приймає жодних попереджувальних захисних заходів. Через таке реагування організації на кризу її керівництво

починає робити певні заходи уже під час активного негативного впливу процесів кризи на його діяльність [5, с.15].

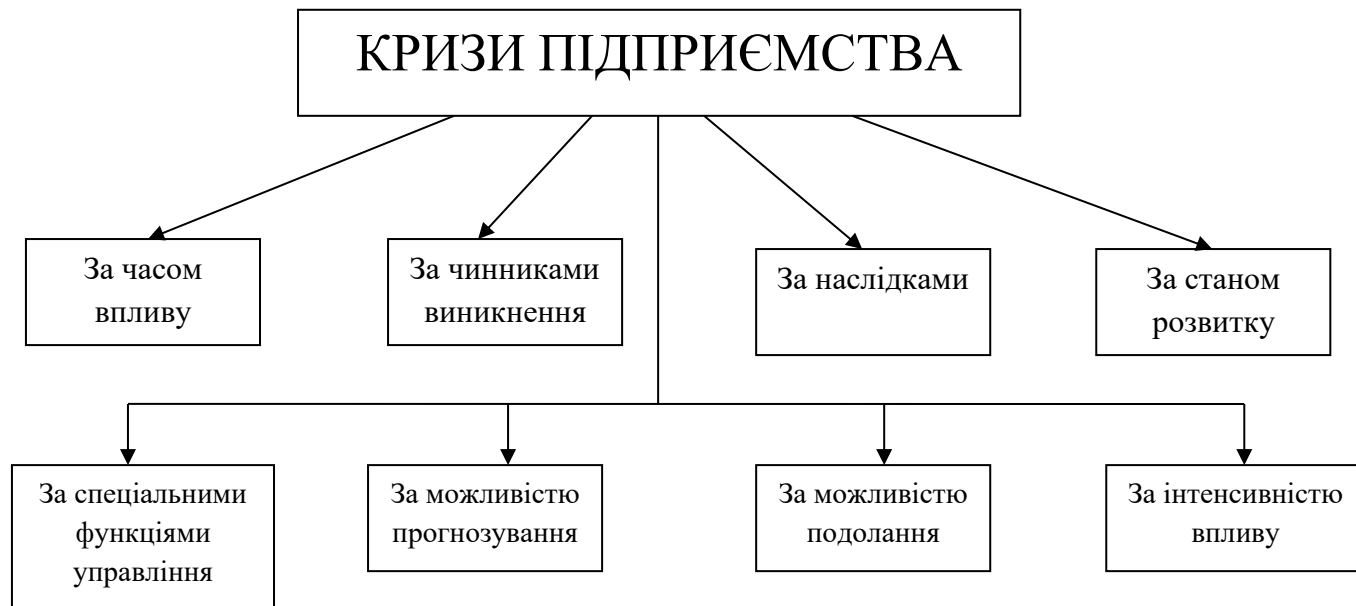


Рис. 1.1. Класифікування видів криз в роботі і розвитку компанії, складено автором самостійно на основі [5]

Щодо кризового стану українських компаній, то основні причини їх появи це:

- 1) недостатня кількість знань про можливості передбачення кризових явищ;
- 2) низький рівень функціонування й взаємозв'язку поміж важливими механізмами як соціально-політичний, господарсько-економічний, культурно-психологічний;
- 3) поганий менеджмент, який є первинним внутрішнім чинником та головною причиною розвитку кризового явища (незбалансований трудовий капітал; відсутність стратегічного підходу й цілей; слабка дисципліна; недостатність ентузіазму);
- 4) неякісний контроль, що проявляється у трьох пунктах: відсутність планування, необдумане схвалення рішень, випадкові відхилення, помилки й прорахунки чи неточності (інженерні, управлінські, політичні);

5) неякісне виконання фінансовими службами їх безпосередніх функцій, в основному – відсутність гнучкого фінансового планування й аналізу, керування ризиками, тощо.

В понятті кризи великого значення набувають не лише її причини, а і різні наслідки: можливість відновлення підприємства, або його руйнування, оновлення або створення нової кризи. Вихід з кризи не тільки пов'язаний із чимось позитивним. Не виключається перехід в стан нової кризи, навіть ще глибшої й тривалішої. Кризові явища можуть створюватися як ланцюгові реакції. Є можливість консервування кризових ситуацій на достатньо тривалий період. В основному наслідки кризових явищ тісно пов'язані із двома чинниками: їх причинами та можливістю керування процесами кризового розвитку [4, с. 127].

Підсумки кризи можуть призвести до різких змін або поєднаного тривалого й послідовного виходу. Також зміни, що відбулися після кризи у розвитку підприємства бувають довгострокові й короткострокові, якісні й кількісні, оборотні й необоротні. Також вони можуть бути позитивними й негативними як для самого підприємства, так й для навколишнього середовища (соціуму, екології.). Тож керівництву важливо дуже відповідально підходити до приймання рішень, що носять антикризовий характер.

Аналіз досвіду українських компаній дав можливість зробити висновок, що кризи частіше за все проходять в два етапи, коли після швидкого погіршення ситуації починається час поступового стабілізування (адаптації). Практика показала, що компанії, які затримуються на першому етапі, мають ризик опинитися на стадії фінансового банкрутства. Ось чому основне завдання менеджменту під час кризових ситуацій це недопуск чи пом'якшення шокового стану, якому властива відсутність планування, неефективний менеджмент, розрив відносин поміж працівниками, хаос в організаційній структурі [3].

До того є потрібно намагатися скоротити час першого етапу, для якого характерне короткострокове планування і авторитарний стиль управління, щоб прискорити процес адаптації й стабілізації ситуації, а саме, повернення до



довгострокового планування, й спільної координації роботи підрозділів компанії, гнучкому й творчому вирішенню проблем.

Розробки в українських наукових працях по даному питанню допомагають обізнати особливості управління компанією під час кризи [4]:

- кризові явища можна передбачати, очікувати та викликати;
- кризові явища можна прискорити, випередити, відкладати;
- до криз потрібно готуватись;
- наслідки кризових ситуацій можна пом'якшити через своєчасне реагування на їхнє виникнення;
- менеджмент під час кризи потребує певних підходів, спеціальних знань, досвіду й мистецтва;
- кризами можна керувати; управління процесами виходу із кризи може прискорити такі процеси та зменшити їхні наслідки.

Рівень ефективності менеджменту компанії під час кризи сильно залежить від рівню готовності організації до кризи, ступеню володіння даними про можливі зміни зовнішнього середовища, проведення запобіжних заходів, швидкість реакції компанії на зміни зовнішнього середовища, тощо.

До того ж варто підкреслити, що антикризовий менеджмент роботи організації, на відміну від поточного, містить певні особливості, наприклад гнучкість й адаптивність керування, схильність в посиленні неформального управління, мотивування робітників до ентузіазму, терпіння й впевненість, диверсифікація управління й пошуки найоптимальніших рішень в управлінні під час складних ситуацій, ситуаційне прийняття рішень.

Розглянемо менеджмент компанії під час кризи із позиції практичного застосування.

1. Під час виробничо-господарської діяльності компанії антикризовим повинне бути якісне управління компанією із ретельним виконанням усіх потрібних управлінських функцій.

2. Криза роботи організації розглядається як криза її менеджменту, так як кризовою є така ситуація, яку управління окреслює загрозливою для

життєдіяльності самої організації. Аналіз виробничо-господарської діяльності компаній зобразив, що саме суб'єкт менеджменту частіше за все є причиною й джерелом появи кризових ситуацій.

3. Диверсифікацію компанії потрібно й доцільно використовувати до банкрутства, не допускаючи його початку. Найбільш раціональним варіантом є початок потрібних змін, у вигляді процесів по уникненню кризових ситуацій. Під час керівництва організацією у кризовий час, важливе значення посідає попереджувальний аналіз, розробка, прийняття й попереджуюча реалізація управлінських рішень, діагностика роботи компанії, що наближається до стану збитковості або перебуває у ньому, плюс тих, що досягли вкрай критичного рівня неплатоспроможності.

Аналізування практичного досвіду українських компаній показало, що один з головних інструментів, який застосовують в організаціях у кризі є це нормування усіх статей витрат й жорсткий контроль по виконанню установлених нормативів. Щоб знизити витрати організації під час кризи слід здійснювати мотивацію кадрів на зменшення витрат, що не пов'язані із основною діяльністю компанії. В межах зменшення витрат в організації можна дотримуватися:

1. Горизонтальну й вертикальну інтеграцію закупівель. Горизонтальна інтеграція має під собою пошук можливостей здійснення закупівель спільно із іншими покупцями [9]. Ріст кількості закупівель надає змогу отримати знижки із-за обсягу. Вертикальна інтеграція має під собою партнерську роботу із постачальниками важливих найменувань сировини та матеріалів (вчасне виконання договорів, фінансова прозорість).

2. Аналізу можливості аутсорсингу певних процесів. Слід оцінити, яку роботу вигідно виконувати самостійно, а яку дешевше передавати стороннім службам. Наприклад, велика кількість організацій, у яких є системи опалення, послуги яких надаються комунальному сектору, передають ці системи під власність місцевої влади, так як утримання й обслуговування коштує досить дорого. Чи навпаки встановлює власні автономні системи опалення, що є значно економнішими за послугу комунальних енергетичних підприємств.

3. Жорсткого контролю усіх витрат.

4. Оптимізації технологічних процесів. Аспекти оптимізації можливо вирішити через вдосконалення технології виробництва і якості продукції, яка виробляється. Таким чином можна значно скоротити відходи виробництва через вдосконалення технології, постійного контролю роботи кадрів та жорсткої виробничої дисципліни. Слід створити бонусні схеми для робітників організації й мотивувати їх на зменшення витрат. За основу можна прийняти схему, за яку частка зекономлених витрат повернеться робітникам.

Важливо і переглянути організаційну структуру із виключенням зайвих рівнів управління.

Так через узгоджені управлінські рішення й активні антикризові заходи компанія зможе зменшити і оптимізувати власні витрати, знизити кредиторську заборгованість, покращити рівень стимулювання і лояльності персоналу та знизити наслідки кризи для компанії у цілому.

## **1.2. Мотивація персоналу під час кризи**

Мотивація персоналу є однією із найактуальніших тем за останній час. Кожен роботодавець прагне знати, як із звичайного робітника можна зробити високоефективного, ініціативного й лояльного професіонала. Так як це є дуже важливим питанням підприємство створює власні інструменти по мотивації в виді положень, стандартів, регламентів, одночасно змінюючи поняття мотивації та стимулювання чи, взагалі, об'єднуючи їх у одне ціле [15].

«Мотивація — це внутрішнє спонукання персоналу до виконання своєї роботи, досягнення виробничих цілей. Власне, це бажання працювати, яким також складно управляти зовні як щастям або радістю» [15].

«Стимулювання персоналу — це використання зовнішніх чинників, що змушують працівника працювати ефективно й підвищувати свою результативність». Стимулювання може бути позитивним та негативним. Позитивне стимулювання направлене на покращення рівня задоволення потреб робітника й на збереження ним вже існуючої поведінки, у той же час

негативне спрямоване на усунення існуючої поведінки у вигляді зменшення рівня задоволеності потреб [15].

Проблема в тому, що створюючи систему грейдів та бонусів, організовуючи корпоративні свята та тренінги, організації не зможуть відмовитися від негативних стимулів. Підвищення голосу, прилюдна критика, перехід з робочої ситуації на особистість робітника, а іноді навіть і штрафи (які є незаконними в Україні), що приховують під більш прийнятним визначенням «депреміювання», використовують насправді велика кількість українських фірм.

Матеріальним (економічним) стимулюванням називають не лише премії чи бонуси із зарплатою. Це включає великий ряд можливих способів. Найбільш популярними є:

- оплачування медстраховки, абонементу у спортзал та лікарняних виплат;
- компенсація проїзду до місця роботи чи надання корпоративного транспорту;
- додаткові дні відпустки за рахунок компанії (через поважну причину);
- грошова допомога на новорічні свята й у день народження;
- надбавки до пенсій [16].

Крім того ефективні результати забезпечує запровадження негрошової мотивації, що одночасно відображаються на економічному стані персоналу. Яскравим прикладом є безкоштовні путівки до оздоровчих закладів, безкоштовне медичне обстеження раз у рік. До того ж не треба забувати про гнучкий графік робочого процесу, скорочені робочі дні перед святами або у святкові дні й оплата корпоративів організацією.

Способів нематеріального стимулювання набагато більше. У даному випадку усе залежить від контексту відносин у колективі, в особливості між керівником й підлеглими. З нематеріальної мотивації можна використовувати:

- частішу похвалу робітників за успішно виконану роботу. Похвала надихає та мотивує на більші звершення. Тому до нині можна зустріти у багатьох організаціях дошки пошани;
- варто пам'ятати про кар'єрне просування. Якщо видно, що хтось з підлеглих робить набагато більше, ніж прописано у його посадовій інструкції, слід зподумати про його підвищення;
- турботу про якісну систему комунікацій на підприємстві. Важливо, щоб кожний співробітник знав, що його думка є важливою для керівництва й буде почутою;
- спільне дозвілля для трудового колективу — це важливий аспект не лише у тимблдінгу, однак й у мотивації кожного окремого робітника;
- успішний імідж підприємства й високі рейтинги у своїй галузі ринку — це найкраща похвала для персоналу [16].

Вибір методу у тому числі залежить й від положення компанії у власній галузі та її матеріальних здібностей.

Криза закликає діяти швидко і рішучо, однак маючи на увазі стратегічні цілі компанії й підтримку робітників, що здатні й охочі їх реалізовувати. Головні вимоги до системи управління кадрами під час кризи це гнучкість та динамічність. Організація повинна швидко перебудовувати організаційну структуру та виконувати певні заходи, та по мірі необхідності звільняти певну кількість робітників чи швидко набирати кадри й негайно вводити його до робочого процесу [8]. Антикризова система менеджменту персоналу повинна дати можливість проводити кадрові заходи, що пов'язані із прийомом на роботу, звільненням, переміщенням великої кількості робітників за короткий час, направленням у вимушені відпустки, відповідно трудовому законодавству, пропонуючи найефективніші схеми та рішення.

Щоб організація була успішною й результативною потрібно, щоб поміж нею і її робітниками були побудовані партнерські відносини. Багато компаній не можуть їх побудувати та чимало із них навіть не замислюються про це та не вживають жодні заходи в цій сфері. Нині, в умовах, які склалися, у разі

виникнення перших труднощів всі непорозуміння і конфлікти стають гіпертрофованими.

В сьогоднішні певні організації зробили робітникам відпустки без збереження заробітної плати і намагаються порозумітися із кадрами та не можуть. Й це логічно, так як ні бажання, ні часу для комунікації з власними робітниками не знаходилося. Деякі менеджери не розуміють важливості цього та власною роботою створюють прірву поміж підлеглими й керівництвом.

Зміна системи заходів матеріальної мотивації це важливий антикризовий інструмент для багатьох підприємств. Хоча часто виникають труднощі. З однієї сторони, показники, що були важливими у період стабільності, під час кризи втрачають власну актуальність, а це, у свою чергу, тягне за собою потребу у коригуванні усієї системи оплати праці. З іншої, ефективна система заробітної плати повинна відповідати таким вимогам мотивувати підлеглих на виконання цілей, що поставлені керівництвом організації, бути зрозумілою та чіткою:

1. робітники повинні розуміти із чого складається їхня зарплата та якими діями вони можуть вплинути на її ріст;
2. бути прозорою для працівників, для цього у систему мотивації закладають можливість самостійного розрахунку робітником поточного заробітку й прогнозування суми власної заробітної плати за підсумками періоду;
3. збалансована схема мотивування робітників повинна бути вигідною як для підприємства, так й для самих робітників.

Логічно, що заміна складної системи матеріальної мотивації потребує залучення одного із найбільш дефіцитного під час кризи ресурсу - часу. У випадку коли розрахунок зарплати на підприємстві автоматизований, користування можливостями інформаційної системи дозволяє сильно зменшити час на зміну мотиваційної системи, введення нових показників.

Складення схеми матеріальної мотивації проводиться у декілька етапів.

Під час першого слід вивчити особливості вже існуючої системи оплати праці на підприємстві. На цьому етапі проводять аналіз усієї доступної інформації задля визначення оптимального розміру зарплати робітників. У той

же час враховують існуючу практику, можливості організації, ціни на ринку праці, бажання робітників, соціологічну шкалу заробітної плати. Щоб прийняти рішення про розмір зарплати проводять аналіз особливостей персоналу (їх кваліфікації і трудової мотивації), аналіз процесу роботи (види виконуваної праці, службові функції та обов'язки, показники й нормативи, й самі умови праці).

Під час другого етапу, проводять розробку й обґрунтування постійної частки зарплати. Тут визначають чи коригують шкалу посадових окладів, нормативні показники діяльності, визначають кваліфікаційні надбавки та доплати за певні умови роботи. Для цього можуть використовувати різні методи, наприклад ранжирування та класифікацію робіт, факторне порівняння, оцінку за пунктами (рейтингу).

Під час третього етапу, проводять розробку змінної частини зарплати. Тут аналізують можливості використання на підприємстві різного преміювання, наприклад премія за персональними результатами, премія через внесок в роботу підрозділу, цільова премія, премія по загальному результату роботи організації. Для кожного виду преміювання розробляють розрахункові формули чи методики із урахуванням специфіки й існуючої практики премій на підприємстві. Окрім цього, аналізують можливість запровадження інших систем оплати праці, таких як безтарифна, акордна система, система управління по цілям.

Під час четвертого етапу, виконують аналіз та обґрунтування соціального пакету. На даному етапі розробляються принципи розподілу соціального пакета, визначають його склад та грошову оцінку для різних категорій робітників організації.

Послідовне виконання усіх вище зазначених етапів допоможе отримати правильну систему матеріальної мотивації робітників під час кризи та врахує специфіку даної компанії.

Проте використання лише системи матеріальної мотивації задля досягнення бажаного ефекту звісно недостатньо. Така мотивація повинна бути підкріплена нематеріальною, а у період кризи це дуже актуально, так як

нематеріальна мотивація не передбачає більших матеріальних витрат в компанії  
аніж під час матеріального стимулювання.



## **РОЗДІЛ 2. МОТИВАЦІЯ СПІВРОБІТНИКІВ НА ПРИКЛАДІ ПАТ КБ Приватбанк**

### **2.1. Аспекти діяльності аналізованої організації**

Акціонерне Товариство Комерційний Банк «Приватбанк» створили відповідно установчого договору від 7 лютого 1992 року в формі товариства із обмеженою відповідальністю якому дали назву Комерційний банк «ПриватБанк». Банк було зареєстровано Національним банком України 19 березня 1992 року.

На меті запобігання створення нестабільності ситуації в банківській системі України й розуміючи важливість АТ КБ «ПриватБанк» 18 грудня 2016 року було виведено банк із ринку шляхом його націоналізації державою.

Сьогодні єдиний акціонер Банку, якому належить 100% акцій це держава. Функції по управлінню корпоративними правами держави в АТ КБ «ПриватБанк» проводить Кабінет Міністрів України, який крім цього виконує роботу вищого органу правління державного банку.

Головою Правління АТ КБ «Приватбанк» є Петр Крумханзл [18].

Наглядовою радою ПриватБанку було затверджено нову структуру в управлінні державним банком.

За словами пресслужби ПриватБанку, нині виконавчий орган банківської установи складається із семи позицій, а саме:

- голова правління,
- заступник голови правління по фінансовим питанням,
- заступник голови правління по питанням управління проблемними активами,
- заступник голови правління по операційним питанням,
- заступник голови правління по питанням розвитку бізнесу,
- член правління по управлінню ризиками,
- член правління по питанням мережі та проблемної заборгованості [19].

Наглядовою радою ПриватБанку було виключено із структури правління блок по розвитку інформаційних технологій. Сьогодні він підпорядкований заступнику голови правління по операційним питанням.

Заступник голови правління по питанням розвитку бізнесу відповідає за сумарний ефект поміж розвитком обслуговування клієнтів фізичних та юридичних осіб [19].

Керівництво вважає, що оновлена структура правління банку забезпечить ефективний склад виконавчого органу, що потрібний для управління й успішного провадження стратегії установи. Така оновлена структура правління АТ КБ «Приватбанк» набула чинності із 8 грудня 2020 року.

АТ КБ «Приватбанк» являється лідером на банківському секторі України. За проведеним дослідженням CBR Ukraine в IV кварталі 2020 року із банком співпрацюють 62% українців – фізичних осіб, що старші за 16 років. Розглядають основним банком 49,4% фізичних осіб, які є користувачами банківських послуг, що є більшим, аніж в інших двадцяти банках разом узятих.

Поміж корпоративними клієнтами в 2020 році даний показник для ПриватБанку становив:

- юридичні особи: 65,7% користувачів співпрацюють, а 45% вважають Приватбанк основним банком;
- 75,4% суб'єктів підприємницької діяльності, які є фізичними особами (СПД ФО) співпрацюють, а 69,8% вважають банк своїм основним.

АТ КБ «Приватбанк» один із найінноваційніших банків у світі. Яскравим прикладом стала подія, яка відбулась більш ніж 10 років назад, коли банк став одним з перших в світі користуватися одноразовими SMS-паролями. В список останніх інновацій, що були визнані у всьому світі, входять платіжний мінітермінал, вхід у Інтернет-банкінг через QR-код, онлайн-інкасація, та низка різних мобільних додатків [17].

Місія банку «допомагати економіці розвиватися, бізнесу - зростати, а приватним клієнтам - здійснювати мрії, надаючи фінансові послуги найвищої якості» [17].

Слоган ПриватБанку – «беремо і робимо» [17].

В ПриватБанку є певні цінності й принципи, яких дотримуються всі співробітники, а саме:

1. Чесність. Банк веде свою діяльність законно, має етичні норми та правила чесного ведення бізнесу, виконує власні зобов'язання й цінує власну репутацію.

2. Якість. Якість послуг та рівень обслуговування це один з найважливіших факторів досягнення успіху. Покращення рівня обслуговування клієнтів це основна задача усіх робітників банку.

3. Персонал. Банк робить умови для відкритого і вчасного спілкування, здорового робочого мікроклімату серед співробітників, дотримання техніки безпеки, дає можливість індивідуального росту й самоствердження. Банк є зацікавленим у правильному дотриманні трудового законодавства.

4. Доходи. Гарантія прибутковості АТ КБ «Приватбанк» це клієнтоорієнтованість та ведення вигідних для обох сторін банківських операцій.

5. Схвалення рішень. Банк переконаний, щоб досягти високих показників потрібно постійно зростати, що можна зробити із допомогою правильного розрахунку ризиків операцій. Менеджери й підлеглі, схвалюючи певні рішення, орієнтуються на внутрішні положення, політику і регулятивні акти схильності до ризику, й лімітами ризиків.

АТ КБ «Приватбанк» веде прозору політику управління та не допускає помсту, дискримінацію, дисциплінарні санкції й інші негативні наслідки щодо тих співробітників, хто повідомляє про неприйнятну поведінку у банку [17].

Приватбанк є установою із сильною соціальною відповідальністю, він є активним учасником економічного і соціального розвитку кожної громади та міст. Одна із головних стратегічних переваг це найбільша поміж українських банків мережа відділень. Така перевага надає можливість банку в обслуговуванні клієнтів в будь-якій частині нашої держави.

Ключові фактори позиціонування Приватбанку в галузі банківських послуг це: універсальність; диференціація і якість послуг, які надаються; репутація банківської установи; створення стійких фінансових показників; розробка й використання нових банківських продуктів, тощо.

Філії банку обслуговують багато українських компаній і організацій. Поміж ними особливе місце займають Пенсійний фонд України, НАЕК «Енергоатом», ВАТ «Укртелеком», ДП Енергоринок. Співпраця з клієнтами такого рівня є наслідком високої довіри до банку та до політики, що він провадить в взаємовідносинах із клієнтами.

АТ КБ «Приватбанк» є найбільшим розробником мобільних платіжних додатків у нашій країні. Крім «Приват24» є інші різні додатки наприклад iPay (допомагає приймати до оплати картки Visa й MasterCard із смартфона, планшета і персонального комп'ютера), SendMoney (додаток задля швидкого переказу грошей на картку із голосовим управлінням та автоматизованим запам'ятовуванням шаблонів), «ФотоКасса» (додаток задля оплачування рахунків із допомогою фотокамери смартфона), тощо.

В банку є сильно корпоративна культура. Корпоративною культурою називають складну низку припущень, бездоказово прийнятих всіма робітниками певної організації, та описання загальних рамок поведінки, прийнятих, в основному на підприємстві.

Корпоративний етичний кодекс у свою чергу є складеним й затвердженим в компанії регулятивним документом, який включає положення, які показують принципи організації, правила поведінки, відповідальність керівників щодо підлеглих та споживачів.

Хоча не тільки закордонні організації володіють позитивним досвідом створення власної особливої культури. У ПриватБанку, що на сучасному етапі в вітчизняній банківській системі являється зразком того, як слід організувати маркетингову роботу, яка стала вирішальною в успіху організації. Крім того вплинула на успіх підприємства і особлива корпоративна культура. Власних підлеглих банк розвиває в дусі постійної прихильності до установи, яка націлена

на інноваційну діяльність, регулярне досягнення ефективності в своєму функціонуванні. Взагалі, корпоративна культура ПриватБанку заснована на декількох аспектах:

- поведінка згідно норм етикету;
- зваженість і ефективність під час прийняття рішень;
- споживач завжди правий. І навіть тоді коли він не правий – він все одно правий;
- усе, що потрібно споживачу, завжди є у ПриватБанку.

Складемо матрицю SWOT- аналізу ПриватБанку задля кращого розуміння ситуації компанії на ринку.

Таблиця 2.1. - Матриця SWOT- аналізу ПАТ КБ «ПриватБанк»

Можливості (O)	Загрози (T)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність тісних зв'язків з іншими компаніями;</li> <li>2. Послаблення позицій банків-конкурентів;</li> <li>3. Розширення частини ринку;</li> <li>4. Висока оцінка міжнародними рейтинговими агентствами.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низька платоспроможність споживачів;</li> <li>2. Погіршення економічної активності користувачів банківськими послугами;</li> <li>3. Ріст вартості й зниження попиту на банківських послуги;</li> <li>4. Вхід на ринок нових банків-конкурентів;</li> <li>5. Покращення позицій банків-конкурентів;</li> <li>6. Ріст інфляції та відсоткових ставок, посилення фінансової кризи;</li> <li>7. Поширення регіональних банків;</li> <li>8. Швидкі темпи росту не лише об'ємів кредитування, а й ризику таких операцій.</li> </ol>
Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лідерство у банківському секторі;</li> <li>2. Великий досвід роботи;</li> <li>3. Висококваліфіковані співробітники;</li> <li>4. Великий асортимент послуг;</li> <li>5. Ефективна система підвищення кваліфікації робітників;</li> <li>6. Велика кількість відділень в Україні та за кордоном;</li> <li>7. Можливість підтримки та зв'язку через інтернет;</li> <li>8. Наявність у компанії свого програмного забезпечення.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Текучість персоналу на деяких посадах;</li> <li>2. Незацікавленість рядових робітників у розвитку установи;</li> <li>3. Висока вартість ресурсів, які надаються для іпотечного кредитування та непривабливість кредитування для населення через високу вартість кредитів;</li> <li>4. Вища вартість певних послуг, у порівнянні із конкурентами.</li> </ol>

Тож, провівши SWOT- аналіз, можемо сказати, що у ПАТ КБ «ПриватБанк» є як і сильні так і слабкі сторони. Також є досить багато загроз та слабких сторін по відношенню до персоналу, тому гарна мотивація робітників зможе вирішити певні проблеми і покращити стан підприємства.

Постійна робота із персоналом, якісна маркетингова стратегія та політика й сильна корпоративна культура надають можливість ПриватБанку в ефективному і якісному обслуговуванні своїх клієнтів. Хоча, звісно, як і в будь-якій установі завжди будуть окремі негативні випадки у певних філіях.

## **2.2. Аналіз системи мотивування працівників в ПАТ КБ Приватбанк**

Сьогодні в Україні постає питання мотивації підлеглих, і воно набуло вкрай важливого значення. Вирішення задач, що з'являються перед керівником, залежить від найманого персоналу, спонукальний важель яких у виконанні стратегічних завдань компанії це мотивація. Через неї можна спонукати кадри для ефективної і продуктивної роботи.

В усі часи розвитку людей, праця була, є та залишається основою матеріальних та духовних цінностей, тож проблема стимулювання суспільства до роботи ніколи не втрачала своєї актуальності. Ефективне управління людьми можливе через правильну їх мотивацію. Знаючи потреби людини, що спонукає її до праці, які мотиви її дій, можна створити ефективну систему форм та методів керування працівником. Тож завжди є потреба у дослідженні питань мотивації й стимулювання.

В ПриватБанку є така практика, що у різних філій встановлена різна тривалість робочого дня. Зміна годин початку, закінчення робочого дня і перерви на обід оформляють наказом по банку. Час початку й закінчення робочого дня певних робітників (людей із обмеженими можливостями, тощо) установлюють в відповідності до трудового законодавства України. Якщо виникає виробнича необхідність, персонал за їх згодою може працювати під час вихідних і святкових днів із організацією іншого дня відпочинку для них за погодженням із керівником філії.

Щоб підвищити ефективність праці, збільшити обсяг наданих послуг та якість обслуговування у філіях банку можуть ввести змінний робочий графік. Список філій та персоналу, який працює в змінному режимі, затверджується наказом по банку.

Запізнення на роботу чи після обідньої перерви, або перерви на відпочинок, та відсутність робітника на робочому місці у робочий час без попередження й узгодження із менеджером не допускається та буде розцінене керівництвом у вигляді порушення трудової дисципліни. У разі запізнення робітник кожного разу повинний обов'язково надати пояснювальну записку.

На підприємстві розуміють важливість матеріальної мотивації та намагаються створювати гідні умови для стимулювання персоналу. Під час організації зарплати робітника в ПАТ КБ «ПриватБанк» застосовують механізм додаткового стимулювання роботи, який виражений у періодичному їхньому преміюванні, установлення різних доплат й надбавок до зарплати. У той же час у більшості випадків оклад робітника. Додаткова оплата персоналу банку, виступає у ролі певного стимулу до сумлінного і якісного виконання покладених на них функціональних обов'язків. Основних видів надбавок та доплат, що використовують у ПАТ КБ «ПриватБанк» не мало, вони зображені у таблиці 2.2.

Соціальний пакет є однією із форм мотивації, його можна трактувати як низку пільг, привілеїв, благ та стимулів, які надаються банком для його співробітників. Основною метою соцпакету є створення для робітників банку мотивуючих умов праці, із наголосом на залучення та утримання робітників. Ключові співробітники це ті, що забезпечують найбільшу результативність філії, постійно показують гарні результати, визначають стандарти праці, володіють унікальними компетентностями у особливо пріоритетних для банку галузях роботи, мають великий потенціал у розвитку.

Таблиця 2.2. Характеристика матеріальних заохочень працівників ПАТ КБ «ПриватБанк» в

Назва заохочення	Характеристика
Результативна надбавка	Розмір оплати результативної надбавки вираховується кожного місяця у Головному відділенні банку й включає у себе: особисту й бюджетну надбавки.
Персональна надбавка	Встановлюють із врахуванням професійної компетенції, якості виконання

	робочих обов'язків, ініціативності, творчого характеру роботи, що визначений вимогами виконуваних функцій, тощо. Така надбавка встановлюється на основі клопотання з визначенням розміру надбавки й строку її встановлення через подання менеджерів структурних підрозділів, керівників філій.
Бюджетна надбавка	Щоб визначити рівень бюджетної надбавки персоналу використовують бальну оцінку показників, що враховують складність та обсяг роботи, професійну компетенцію, якість виконання покладених обов'язків й задач, ділові якості робітників. Відділення банків самостійно розраховують кількість витрат на дану надбавку у вигляді різниці між затвердженою кількістю витрат на результативну надбавку і сумою витрат на особисту надбавку.
Щоквартальне винагородження керівників, заступників директорів регіональних філій й керуючих відділеннями	Таке заохочення визначають як частина посадового окладу, встановлена у залежності від групи у яку віднесли регіональний підрозділ, що визначений за рейтинговим балом і коригується на коефіцієнт персональних здобутків керівника.

Нині ПриватБанк має для усіх робітників такий стандартний соціальний пакет:

1. Пільги на послуги банку (наприклад пільгове кредитування);
2. Забезпечення корпоративного мобільного зв'язку;
3. Консультації (юридичні, психологічні, фінансові);
4. Проведення корпоративних заходів;
5. Організація безпеки робітників та в деяких випадках членів їх сімей;
6. Забезпечення літнього відпочинку дітей персоналу;
7. Забезпечення матеріальною допомогою;
8. Надання новорічних подарунків дітям;
9. Обов'язкове медстрахування кадрів.

Для найрезультативніших й найперспективніших робітників передбачаються додаткові пільги. Однак лише на цьому список пільг та привілеїв соцпакета не закінчується. В майбутньому планується регулярне розширення існуючого переліку пільг та привілеїв, з урахуванням особливостей кожної посади робітника, та його результатів і перспектив.



В ПриватБанку розуміють також і важливість нематеріальної мотивації працівників, та намагаються її активно застосовувати. Нематеріальна мотивація містить у собі формування мотиваційного клімату у колективі, прийнятні умови праці і нематеріальне стимулювання. Ефективність нематеріального мотивування у відділенні залежить, в основному, від його керівника.

На меті забезпечення лояльності робітників та зміцнення корпоративного духу у колективі банку використовують різні методи та форми нематеріального стимулювання в ПАТ КБ «ПриватБанк» (рис. 2.1.).

Можна сказати, що в ПриватБанку використовують комбінацію із кількох стилів керівництва та мотивації у залежності від певної ситуації. Таким чином, керівник завжди дізнається про думку колективу по важливим робочим питанням та приймає колективні рішення. Постійно й вчасно проводять інформування персоналу по важливим питанням. Спілкування із робітниками проходить в формі прохань, порад, рекомендацій, побажань, заохочень за якісну й швидку роботу, доброзичливо та ввічливо, за необхідності використовують накази. Менеджер мотивує на сприятливий психологічний клімат в колективі, відстоює інтереси кадрів. Використовується постійна мотивація як нематеріальна, що зручно в період кризи в країні або на підприємстві, так і матеріальна. Однак контроль є дуже строгим, детальним, але це логічно, так як це банківська установа, і всі результати повинні бути чіткими та точними. Також широко використовують накази, зауваження, покарання, догани, позбавлення різних пільг, але без цього неможливий процес керівництва.



Рис. 2.1 Характеристика форм нематеріальної мотивації працівників ПАТ КБ «ПриватБанк», розроблено автором самостійно на основі [24]

За останній час у банківському секторі досить популярно використовувати методи преміювання, що ґрунтуються на участі робітників в прибутку цього банку. Мотивація працівників через прибуток полягає в розподілі їх частки між робітниками. Додаткові виплати із прибутку залежать від кількості витрат та рівня цін, конкуруючої позиції, фінансової ситуації банку. Їх розмір визначають за окремою угодою, яка складається між відповідними сторонами.

Тож, людина під час трудової діяльності хоче не лише задовольнити матеріальні потреби, але і хоче комплексно забезпечити різні соціальні, культурні й духовні потреби.

Отже, основним принципом конструювання ефективної системи мотивації повинне бути базування на тому, що нематеріальній мотивації слід бути присутньою та доповнювати матеріальну її частину. Однак слід пам'ятати про те, що робітник у першу чергу повинен бути задоволеним матеріальною винагородою за роботу, а потім вже слід стимулювати його іншими нематеріальними способами.

## **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПАТ КБ Приватбанк**

### **3.1. Важливість нематеріальної мотивації співробітників під час кризи**

Мотивування робочого процесу і професійного росту це важливий фактор успішного розвитку. Нова мотиваційна система повинна ґрунтуватися не лише на матеріальних стимулах, але і на моральних. Необхідно розвивати в робітників лояльність до компанії, наближувати інтереси кадрів до інтересів організації та навпаки, формувати умови для максимальної віддачі і самореалізації, налагоджувати сприятливі відносини із керівництвом, підтримувати дружній дух, дух одного цілого і найважливіше, сформувати умови, що будуть розвивати в робітників відчуття безпеки та стабільності, упевненості в майбутньому.

Завданням сучасного менеджменту компанії є те, що мотиваційні цілі кожного працівника в більшості співпадали із інтересами компанії та сприяли її успіху. Лише коли робітник виконує власні посадові обов'язки з задоволенням та в його особисті цілі саморозвитку входить і розвиток організації, її коефіцієнт корисної дії збільшується у кілька разів.

Не відкидаючи роль матеріальної мотивації, варто підкреслити, що в неї короткостроковий характер, а от час дії нематеріальних мотивів є більш довготривалими й ефективними так як вони ґрунтуються на більш високих ланках ієрархії потреб людини.

Тож під час побудови ефективної мотиваційної системи в компанії слід звернути увагу на принцип, що кожна людина – індивідуальність. На власному робочому місці вона бажає застосувати усі особисті здібності та приховані таланти, визначити за їхнім потенціалом власне місце поміж інших. Через ці причини варто визнавати роботу кожного окремого робітника і давати йому можливість приймати рішення по питанням, що знаходяться у його компетентності, консультувати інших робітників.

Нематеріальна мотивація розвитку персоналу на підприємстві, насамперед, направлена на задоволення мотивів збереження соціального статусу

робітника у трудовому колективі через закріплення за ним його робочого місця або займаної посади; підвищення соціального статусу робітника у трудовому колективі через отримання ним більш високої і відповідальної посади, посилення зацікавленості робітника самим процесом опанування нових знань, вмінь і практичними навичками; поглиблення інтересу у професійному спілкуванні із професіоналами як на підприємстві, так й поза його межами.

Нематеріальне стимулювання направлене на збільшення лояльності робітників до організації одночасно із зменшенням витрат на компенсацію робітникам їх трудовитрат. Під нематеріальною мотивацією під час кризи ми розуміємо таке стимулювання до високорезультативної праці, що не видається робітнику в грошовій формі або безготівковими грошами, однак може потребувати від організації інвестицій у якість персоналу, а саме: можливість розвитку та навчання, планування кар'єрного зростання, оздоровлення; пільгове харчування. Основним ефектом, що досягається із допомогою нематеріальної мотивації є збільшення рівня лояльності і зацікавленості робітників у організації.

Цікавий спосіб вдосконалення мотивування праці під час кризи, і взагалі, є мотивування вільним часом чи модульна система компенсації вільного часу. Особливістю мотивації вільним часом є те, що розходження у навантаженні персоналу, які зумовлені роботою у різний час доби й днів тижня, компенсується саме наданням вільного часу, а не грошовою надбавкою, як це прийнято у традиційній системі. Така форма не грошової мотивації поки не отримала поширеності в практиці вітчизняних компаній, хоча досвід використання її зарубіжними організаціями свідчить про необхідність запровадження системи компенсації вільного часу в українських організаціях. Використання гнучких форм зайнятості (скороченого робочого дня, збільшення тривалості відпустки, гнучкий робочий графік, надання відгулів, тощо) дає змогу вибрати працездатному населенню поміж робочого часу і відпочинку.

Для організації під час кризи слушно використовувати моральні стимули, так як на них не витрачаються гроші, або витрачаються невеликі суми. До таких методів мотивації відносяться визнання заслуг (особисте і публічне). Сутність

особистого визнання у тому, що робітники, що позитивно проявили себе в роботі компанії, згадуються у доповідях для вищого керівництва компанії або особисто представляються йому, отримують право підпису відповідальних документів, в створенні яких вони брали участь, особисто вітаються керівництвом із нагоди свят або сімейних дат.

Під час кризових ситуацій керівництву підприємства не варто повністю виключати корпоративні заходи. Так як, безпосередньо, саме слово корпоратив викликає теплі емоції в робітників. Просто варто зробити їх економнішими за витратами. Відмінною думкою буде, якщо ідеї таких корпоративних заходів придумують, безпосередньо, сам персонал.

Під час кризи люди як ніколи мають потребу у визначеності й впевненості у тому, що в керівництва є план дій. Потрібно роз'яснити, у зв'язку із чим дані заходи прийняті, які подальші дії та перспективи підприємства. Погана обізнаність робітників про те, що відбувається у компанії, про перспективи вирішення найважливіших проблем, що торкаються їх інтересів, не лише погіршує психологічний клімат на підприємстві, знижує рівень їхньої довіри до керівництва, але і самим негативним чином впливає на трудове мотивування кадрів [23].

Доки ситуація нестабільності не закінчиться, спілкування керівника із підлеглими повинне носити постійний характер - щотижня чи щомісяця. Це може бути лист від керівництва, звітні наради, звіти по результатах діяльності підприємства у певний період (на основі звітів робітників). Робити це неважко якщо, на підприємстві є система звітності. Постійне інформування персоналу про те, що антикризові заходи та спільна праця приносять результат, мотивує підлеглих на подолання складнощів.

Тож, ефективне проведення нематеріального стимулювання, із одного боку, дозволяє утримати на підприємстві ключових робітників та не допустити сильного зменшення продуктивності праці, а з іншого – дозволяє забезпечити безконфліктне зменшення чисельності кадрів.

Завданням керівника успішної організації є те, що мотиваційні цілі кожного із робітників в більшій мірі співпадали із інтересами компанії та вели у кінцевому рахунку до успіху організації. Правильно спланована система мотивації дозволить суттєво збільшувати ефективність праці робітників, збільшувати об'єми продажів, покращувати виробничий процес і обслуговування клієнтів, без дуже великих матеріальних витрат зі сторони організації. Щоб встановити ефективний діалог між персоналом та керівником варто:

- постійно проводити спільні наради, під час яких робітник матиме змогу висловити свої побажання щодо розвитку підприємства, та по організації робочого процесу. Керівництво у свою чергу повинно показати, що воно сприймає гарні ідеї та втілює їх в життя. Така поведінка із одного боку надає змогу поліпшити роботу компанії, а із іншого боку служить додатковим мотиваційним стимулом для робітника, який бачить, що менеджер спілкується із ним вільно.

- висловлювати подяку робітникові навіть за невеликі успіхи. Особливо важливий даний вид мотивування для працівника-початківця;

- давати робітнику проявити себе, давши йому під час виконання певних завдань певну відповідальність й потрібні повноваження. Робітник повинний відчувати власну значимість;

- перед початком нових проектів залучати персонал до їх обговорення;

- влаштовувати різні корпоративні заходи, які не стосуються напряму роботи. Це можуть бути фірмові свята, що присвячені значним подіям внутрішнього життя (урочистої дати, ювілею компанії, випуску нової моделі продукції). Окрім цього, різні заходи, на які робітники зможуть запросити свою родину (Новий рік), заміські та екскурсійні поїздки, які влаштовує організація.

- давати винагороди, що пов'язані із зміною робочого місця. Сюди входять дії, які призводять до зміни технічної оснащеності місця роботи кадрів і його ергономіки (зміна робочого місця, надання окремого кабінету, забезпечення

секретарем, надання додаткового офісного устаткування), та надання робітнику службового автомобілю.

- застосовувати тип винагород, що можна назвати винагородами-вдячності.

Дана категорія нематеріальних стимулів є напевно найзначнішою.

Нині розробці методів нематеріального стимулювання надається усе більше уваги, так як керівництво розуміє важливість даного процесу.

Тож, важливим є створення ефективної системи взаємовідношень між керівництвом і персоналом, та створення самої мотиваційної системи. Керівник підприємства обов'язково повинний долучатися до мотивації робітників. Тоді й кадри й керівництво працюватимуть, у вигляді єдиної команди, допомагаючи один одному досягти власних цілей.

### **3.2. Способи покращення мотиваційної системи у ПАТ КБ «ПриватБанк»**

Керівники банку недостатньо приділяють уваги на те, що нині поміж працівниками збільшилася потреба у мотивації, тобто у справедливому винагородженні. Щоб винагорода сприймалася справедливо, потрібно, щоб вона відповідала ринковому рівню. Або ж робітники відчуватимуть, що їх експлуатують. Робітник, що думає, що його недостатньо винагороджують матеріально, відчуває незадоволеність від виконання власної роботи та в нього виникає бажання звільнитися та знайти краще місце роботи. Тож варто замислитися над питанням, чи сприймає персонал власну винагороду справедливою. Виходячи із цього у даному підрозділі дипломної роботи представлено рекомендації для покращення мотивації персоналу ПАТ КБ «ПриватБанк».

В попередньому розділі було описано та оцінено основні методи, які мають вплив на мотивацію кадрів в ПАТ КБ «ПриватБанк». Проаналізувавши дані SWOT-аналізу роботи банку, та оцінивши систему мотивування працівників, можна зробити висновки про те, що банк може краще мотивувати своїх робітників. SWOT-аналіз показав, що не дивлячись на лідируючі позиції в



банківській сфері є висока плинність кадрів на посадах з яких починається кар'єрний розвиток робітника, тобто касирів, а також допоміжного персоналу й низька зацікавленість рядових робітників у розвитку банку, що є помітним і може вплинути на репутацію банку поміж клієнтів і погіршити її. Тож варто уділити значну увагу мотивуванню працівників, знайти нові способи стимулювання, щоб працівники бачили до чого слід прагнути банку та були зацікавленими у ефективній роботі та у розвитку на даному підприємстві.

Лише знаючи те, що рухає працівником, що спонукає його до роботи, які мотиви полягають в основі його діяльності, можна спробувати створити ефективну систему способів менеджменту кадрів банку. Із врахуванням ситуації економічного середовища життєвий цикл будь-якої організації під час умов становлення ринкової економіки в Україні прямо залежить від інтелектуального капіталу її співробітників. Саме на даній суб'єктивній основі можливо продумати професійну діяльність кадрів, підходи до приймання управлінських рішень, уміле проведення ризикованих ділових акцій. Система мотивації в підприємницькій діяльності робить сильний психологічний та моральний впливи на людей, вона покликана пробуджувати у них сильне бажання працювати сумлінно, професійно й інноваційно. Непродумана система мотивування ставлення до роботи може дезорганізувати робітників, порушити ефективність їхньої діяльності. Тож високі досягнення у менеджменті вимагають, у тому числі, й гарних знань психології людини. Дін Спітцер в книжці «Супер-мотивація» представив такі дані:

- 50% персоналу витрачає рівно стільки ж зусиль, лише задля збереження своєї роботи;
- 80% персоналу може, якщо захоче, добитися значно кращих результатів роботи.

Проаналізувавши становище ПАТ КБ «ПриватБанк» важливо створити таку систему мотивування, щоб робітники захотіли вкласти більше зусиль у справу, якою вони зайняті. Під час вирішення даної проблеми керівникам

рекомендовано використовувати такі способи підвищення мотивації та покращення якості роботи персоналу:

1) Працівники можуть бути замотивовані чимось, на пряму не пов'язаним із їх роботою. Персонал, який володіє значним потенціалом до росту, в основному, захоплений різними інтересами, має власні хобі, що не стосуються роботи. Керівнику слід знати, чим цікавляться робітники банку. Із допомогою цих знань ПриватБанк матиме змогу використовувати прагнення робітників досягати високих результатів в тій сфері, якою вони захоплені, задля стимулювання їх росту й мотивації на робочому місці. Гарне ставлення до захопленя працівника обов'язково якнайкраще позначиться на його роботі. Через підтримку керівництва така ситуація стане вигашною для обох сторін: чим більше успіхів досягне робітник у житті, тим вища буде якість та його продуктивність.

2) Під час аналізу роботи кожного працівника варто задавати йому питання, орієнтовані на те, щоб стимулювати його замислитися про виконану роботу та доповісти про певні результати. Питання: «Яких результатів учора добився робітник та його відділ?» стимулює збільшення рівня самоінформованості робітника. Володіння та аналіз даної інформації сприяє внутрішньої мотивації робітника.

3) Потрібно слідкувати за рівнем мотивації. Часто менеджери не уявляють про справжні рівні мотивації власних підлеглих. Проведений аналіз банку передбачає певний ступінь задоволеності робітників, однак завжди слід розуміти, що у певний момент часу мотивація певного працівника буде нижчою за інших, або нижчою за очікуваний результат. Якщо ПриватБанк розпочне відслідковувати мотивацію робітників детальніше, то, ймовірно, скоріше почнеться кращий менеджмент. Не маючи інформацію про рівень мотивації, не можливо покращити даний показник. Для цього можна використати певні анкети для визначення потреб працівників та виду їх трудової мотивації.

4) В різних робітників банку є різні цілі та бажання, тож, їм слід надавати різні можливості для праці та професійного розвитку. Люди можуть хотіти

підвищення статусу, збільшення заробітної плати, покращення умов роботи і гнучкої системи пільг. Під час нарад, опитувань чи неформальних бесід варто з'ясувати, яка насправді мотивація підлеглих. Не можна мотивувати усіх робітників банку загальними методами. Задля підвищення мотивації, варто відшукати персональний підхід до кожного працівника.

5) Варто бути обережним із грошовими заохоченнями. Багато робітників висловлюють думку, що працюють заради грошей. Окрім цього багато хто каже, що стимул для них це пільги. Насправді ж кошти розміщені у нижній частині ієрархії мотивів. У випадку коли людині підвищать заробітну плату, такий фактор не довго буде давати позитивний ефект на мотивацію. Додаткові пільги можуть бути значно ефективнішими.

6) Пропонується сформувати банк ідей. В працівників можуть бути гарні ідеї, однак велика кількість робітників упевнена, що це непотрібно та неважливо. Можна створити спеціальну папку на внутрішньому сайті банку, де працівники можуть розміщати власні ідеї. Найкращі із ідей та пропозицій робітників, що є цікавими та ефективними будуть реалізовані у діяльності банку та будуть розголошені на організаційних зустрічах. У той же час сам робітник, що запропонував ту саму ідею, самостійно зможе її реалізувати, ставши, у залежності від рівня власної професійної підготовки та певної ситуації, керівником або учасником проекту у впровадженні цієї ідеї.

7) Слід знати чи підходить робітнику його місце роботи. Спроби мотивації робітника, який не любить його роботу, не будуть результативними. Поряд із тим, стикаючись із недостатньою мотивацією працівників, керівник зосереджений на роботі, що виконується, а не на, безпосередньо, людях. Зміна параметрів роботи підлеглих може привести до значного росту мотивації.

8) Варто передивитися систему організації роботи і менеджменту. Покращення координації і взаємодії поміж робітниками компанії, правильний поділ службових обов'язків, чітка система кар'єрного росту, утвердження духу взаємодопомоги та підтримки, удосконалення відносин поміж керівниками й підлеглими - усе це сприяє збільшенню ефективності, продуктивності і мотивації

праці. Важливо посилити взаємодію із працівниками. В деяких філіях ПриватБанку керівники та підлеглі можуть бути дуже зайнятими, й тому не часто бачити один одного, або спілкуватися один з одним. Щоб збільшити інтенсивність контактів поміж керівництвом і підлеглими можна, наприклад, розробити план регулярних зборів та заходів так, щоб керівники зустрічалися у визначений час й у визначеному місці із власними підлеглими.

9) Задачі підлеглих повинні бути чіткими та зрозумілими. Робітнику має бути зрозуміло, що він виконує, чому він це робить, та наскільки гарно він з цим справляється. На жаль не усі керівники в ПриватБанку ставлять чіткі та зрозумілі задачі перед працівниками. Банківська установа може добитися гарних результатів роботи, коли робітники будуть бачити власний внесок в спільну справу, та коли вони будуть упевнені, що їх роботу оцінюють по заслугам, регулярно, швидко й точно.

10) Варто також прибрати чинники, що заважають успішній мотивації. Слід знайти, що заважає успішному стимулюванню - це можуть бути фізичні причини (саме місце роботи, обладнання) чи психологічні причини (несправедливість, нудьга, перешкоди на шляху у просуванні, брак поваги та визнання). Певні із них можна з легкістю усунути, інші ж потребують більше часу.

Особливо гостра для більшої кількості підрозділів Приватбанку є проблема плинності поміж новоприйнятими молодими спеціалістами. Це пояснене тим, що у перші місяці роботи кадри тільки освоюють бізнес-процес, більша частина із них має низьку зарплату, що їх не задовільняє. Вирішення цієї проблеми можна подати у вигляді введення адаптаційної надбавки у кількості 20-30% від затвердженого доходу по кожній із професій. Дана доплата, із однієї сторони, компенсує низьку ефективність праці нових робітників, а з іншої – збереже їхню зацікавленість у збільшенні своєї ефективності.

Задля підвищення ефективності діючої системи менеджменту персоналу, банку додатково варто запровадити методи, які будуть урахувати персональний підхід до адаптації, навчання і мотивації підлеглих. Знайти

персональний підхід до кожного співробітника і зменшити плинність кадрів в перші місяці роботи можна із допомогою запровадження системи наставництва. У такій системі наставник (ментор), який є кваліфікованим робітником, що має достатній досвід роботи у банку, допоможе новачку увійти до колективу, вивчити нові норми поведінки, корпоративні цінності, правильно зрозуміти свої обов'язки і зрозуміти, яким чином можна кар'єрно зростати й розвиватися на підприємстві. Постійний зворотній зв'язок дасть змогу новим працівникам більш чітко і правильно оцінювати результати власної праці, вчасно виправляти помилки, збільшити зацікавленість нового робітника у робочому процесі, емоційно підтримати його.

Запровадження персонального підходу можливе й у галузі матеріальної мотивації, наприклад, під час створення соціального пакету робітника. Нині пакет пільг, який надається банком, є однаковим для усіх, а значить, певні його пункти для окремого робітника не є мотивуючими. Дану проблему можна вирішити через проведення опитувань під час прийняття на роботу, у якому робітник через анкетування самостійно може обрати до свого соціального пакету із запропонованого списку саме ті пункти, що насправді його цікавлять.

Важлива проблема підприємств у банківському секторі це повільне просування кар'єрними сходами та одноманітність роботи. Усунення даної проблеми стане можливим через застосування горизонтальної кадрової ротації, яка передбачає зміну сенсу роботи. У філіях АТ КБ «Приватбанк» це можна реалізувати через:

- переміщення робітників між бізнес-процесами філії;
- створення нових позицій, робота на яких буде вимагати нових знань та навиків;
- залучення персоналу у ролі внутрішніх консультантів у різних сферах.

Дані ротації сприятимуть поширенню творчого елемента під час праці, створюватимуть змогу у професійному рості, не дозволяючи робітнику звільнитися та особливо не підвищуючи його, знизять напругу та збільшать віддачу робітника. Однак горизонтальна ротація не зможе замінити просування

кар'єрною драбиною. Тож завданням системи менеджменту персоналу банку повинне стати вдосконалення системи планування кар'єри робітників із врахуванням особливостей праці у кожному підрозділі банку.

Один з методів боротьби із рутинністю роботи є делегування повноважень. Виконуючи нестандартні задачі робітник одержить організаційну, фінансову, юридичну й психологічну свободу, що необхідна для отримання задоволення від праці. Зацікавленість робітників в діяльності банку, престижність роботи можуть бути підсиленими завдяки використанню технологій командоутворення. Дані технології можна використовувати на усіх управлінських рівнях організаційної структури та мають стати невід'ємною часткою корпоративної культури організації.

Впровадження запропонованого комплексу заходів по вдосконаленню системи менеджменту персоналу Приватбанку дозволить не лише поліпшити діючу систему керування підлеглими, але і покращити результати роботи банківської установи у цілому. Так як людський капітал банку можна легко перетворити у його інтелектуальний капітал із необмеженими можливостями у розвитку.

## ВИСНОВКИ

Причини кризи поділяють на зовнішні й внутрішні. Перші пов'язані із тенденціями та стратегією макроекономічного розвитку або навіть розвитку міжнародної економіки, конкуренцією, політичною ситуацією у державі. Другі пов'язані із ризикованою маркетинговою стратегією, внутрішніми конфліктами, недоліками на підприємстві, недосконалістю менеджменту, інноваційною та інвестиційною політиками.

Подолання кризових ситуацій залежить від методик їх аналізу та наявності спеціалістів у сфері антикризового управління, які здатні правильно мотивувати підлеглих у цей непростий для компанії час. Професіоналізм менеджменту не обмежений навиками нормального, успішного управління. Йому слід проявлятися і під час підвищеного ризику, екстремальних ситуацій.

Керівнику варто уміти передбачити причини та джерела виникнення криз й мати наперед спроектований механізм їх моделювання й розв'язання задля того, щоб, виходячи із наявних ресурсів та критеріїв вибирати ефективні варіанти.

Мотивація підлеглих під час кризи це процес роботи під тиском обставин який дозволяє керівнику аналізувати, планувати, організовувати, направляти та контролювати певні операції задля ефективної роботи підлеглих по невідкладним проблемам, які виникли перед компанією.

Криза погрожує організації не лише фінансовими проблемами, а і втратою кваліфікованого персоналу, без якого неможливе подолання кризи. Тож одне із завдань під час кризи це утримання ключових співробітників через розробку антикризової мотиваційної моделі управління кадрами. Окрім цього, особливості роботи організації у кризових умовах зумовлюють потребу переосмислення системи мотивації кадрів організації, що застосовувалася раніше, і використання нових методів її створення. Кризи у різних компаніях різні, тож необхідний індивідуальний метож їх подолання.

Проаналізувавши методи матеріальної мотивації працівників у ПАТ КБ «ПриватБанк», можна зробити висновки, що зарплата, що має у собі ставку та бонуси й надбавки, є досить ефективною. ПриватБанк справедливо оцінює внесок кожного робітника у розвиток та досягнення цілей компанії, а персонал, звісно, прагне досягнути високі результати, задля отримання якомога більшої кількості бонусів.

Удосконалення управління кадрами в банку повинне передбачити розробку механізму ефективної мотивації роботи, який забезпечить:

- зближення інтересів банку з інтересами його персоналу (й навпаки);
- об'єктивну і повну оцінку людських можливостей, ефективне використання їх в банку, формування умов для розвитку та реалізації трудового потенціалу працівників, системи гнучкої адаптації кадрів до нового робочого місця;
- тісний взаємозв'язок нових банківських форм та методів мотивації із складністю і результативністю роботи.

Створення дієвого механізму винагородження працівників банку повинен ґрунтуватися на регулярному його вивченні.

Аналізування тенденцій розвитку світової економіки упродовж останніх років показало те, що банківській сектору став одним із найбільш динамічних складових міжнародного економічного простору, та як глобалізація, розвиток інформаційних технологій та поширення нестабільності, що нині характеризує розвиток світової економіки, більш чітко знаходить своє відображення у банківському секторі, який є високочутливим до впливів зовнішніх чинників.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму [Текст] / Г. Т. П'ятницька – К.: Логос, 2006. – 567 с.
2. Самуэльсон П. Экономика / П. Самуэльсон; пер. с англ. – М.: Прогресс, 2000. – С. 435.
3. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: [Текст] навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко // Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2005. – 376 с.
4. Добраев В.Л. Теория организаций. — М.: Институт молодежи, 1995.— 174с.
5. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Антикризовий менеджмент» [Електронний ресурс] / уклад. : Т. С. Пічугіна, Л. І. Безгінова, О. М. Шарапова. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2015., 136 с.
6. Скібіцька Л.І. Антикризівий менеджмент [текст] : навч. посіб. / Л.І. Скібіцька, В.В. Матвеев, В.І. Щелкунов, С.М. Подреза. – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 584 с. – С.21-22.
7. Шершньова З.Є. Антикризівий управління підприємством: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни/ Зоя Шершньова, Світлана Оборська; М-во освіти України. Київський нац. екон. ун-т. – К.: КНЕУ, 2004. – 193 с.
8. Штангрет А. Антикризівий управління підприємством: Навчальний посібник / Андрій Штангрет, Оксана Копилук. – К.: Знання, 2007. – 335 с.
9. Залогіна К.І. Антикризівий управління промисловим підприємством в умовах перехідної економіки України: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. / К.І. Залогіна.— Хмельниц., 2004. - 20,
10. Шершньова З. Є. Антикризівий управління підприємством [Текст] / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетьманцева // М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. – К.: КНЕУ, 2007. – 676 с.
11. Василенко В. О. Антикризівий управління підприємством: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [Текст] / В. О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.

12. Овсак О. П. Антикризове управління підприємством: курс лекцій [Текст] / О. П. Овсак, І. В. Брага, О. О. Давидюк // М-во освіти і науки України, Нац. авіац. ун-т. – К., 2007. – 90 с.

13. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: [Текст] навч. посіб. / А. М. Штангрет, О. І. Копилюк. – К.: Знання, 2007. – 335 с.

14. Цуглевич В. Н. Корпоративний менеджмент в умовах нестабільного ринку [Текст] / В. Н. Цуглевич, Н. П. Тихомирова // 2003. - 318 с.

15. Мотивація персоналу: чому негативні стимули не працюють. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://prohr.rabota.ua/motivatsiya-personalu-chomu-negativni-stimuli-ne-pratsyuyut/>

16 Мотивація персоналу як інструмент управління якістю праці . <https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakisty-pratsi>

17. Офіційний сайт ПАТ КБ «Приватбанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://privatbank.ua/about>

18. ПриватБанк [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://mof.gov.ua/uk/privatbank>

19. ПриватБанк змінив структуру правління. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://finclub.net/ua/news/pryvatbank-zminyv-strukturupravlinnia.html>

20. Гончарова М. Л., Гордієнко В. П. Науково-методичні підходи до мотивації персоналу комерційного банку. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до документу: <http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/6711/1/motav>

21. Гончарова М. Л. Використання мотиваційних механізмів у банку /М. Л. Гончарова, Т. В. Турченко //Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції – 2011 – № 3. – С. 63-67

22. Данилевич Н. С. Особливості мотивації працівників банку / Н. С. Данилевич, Н. П. Желтова //Соціально-трудова відносина: теорія та практика. – 2013. – № 1(5). – С. 80 – 86.

23. Пучкова С. Ключові напрямки антикризового управління персоналом / С. Пучкова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3. – С. 232-235.

24. Кар'єра в ПриватБанку [Електронний ресурс] / Офіційний сайт ПриватБанку. - Режим доступу:<http://privatbank.ua/work/>.