

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА

(повне найменування закладу вищої освіти)

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра підприємництва та бізнес-адміністрування

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему «**Формування та розвиток системи мотивації персоналу в сфері підприємницької діяльності**»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ПТБД 2022-1
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля

Керівник

Павленко А.В.
(прізвище та ініціали)

Рецензент

Прасол В.М.
(прізвище та ініціали)

Романенко О.Б.
(прізвище та ініціали)

2026 року

Кваліфікаційна робота здобувача виконана в повному обсязі відповідно до завдання та встановлених вимог.

Допускається до захисту в екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ПтаБА

проф., д.е.н. Димченко О.В.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА

(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут
Кафедра
Рівень вищої освіти
Спеціальність

навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
підприємництва та бізнес-адміністрування
перший (бакалаврський)
076 – Підприємництво та торгівля

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
О.В.

проф., д.е.н. Димченко

«19» травня 2026 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Павленку Антону Володимировичу

(прізвище, ім'я та по батькові)

1.	Тема	Формування та розвиток системи мотивації персоналу в сфері підприємницької діяльності
	керівник роботи	<u>Прасол Валентина Михайлівна, доц.</u>
		затверджені наказом закладу вищої освіти від «19» травня 2026 року № 428-03
2.	Термін подання здобувачем роботи	<u>19.06.2026 р.</u>
3.	Вихідні дані до роботи:	Фінансова та статистична звітність підприємств. Законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють підприємницьку і торговельну діяльність в Україні. Наукові праці та практичні розробки провідних фахівців у галузі управління та адміністрування
4.	Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):	Вступ. Розділ 1 Теоретико-методичні основи формування системи мотивації персоналу в підприємницькій діяльності. Розділ 2 Дослідження системи мотивації персоналу в АТ «ОТП Банк». Розділ 3 Напрями розвитку та вдосконалення системи мотивації персоналу в підприємницькій діяльності. Висновки. Список використаних джерел.
5.	Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):	1. Структурна схема кваліфікаційної роботи здобувача; 2-3. Визначення поняття мотивації: її сутність у сучасному світі; 4-6. Аналіз і оцінка впливу мотиваційних факторів на персонал в сучасних умовах. 7-8. Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації для співробітників АТ «ОТП Банк»

6. Дата видачі завдання «19» травня 2026 р.

Керівник роботи

(підпис)

Прасол В.М.
(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв здобувач

(підпис)

Павленко А.В.
(прізвище та ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи здобувача	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Написання вступу та вивчення літератури за темою дослідження	19.05.26 – 02.06.26	
2	Техніко-економічна характеристика підприємства та проведення аналізу фінансово-господарської діяльності	19.05.26 – 02.06.26	
3	Розробка пакету документів і проведення необхідних розрахунків для практично-рекомендаційної частини	27.05.26 – 08.06.26	
4	Виконання графічної частини	09.06.26 – 14.06.26	
5	Оформлення пояснювальної записки	15.06.26 – 18.06.26	
6	Попередній захист і отримання рецензії	19.06.26 – 21.06.26	
7	Захист кваліфікаційної роботи здобувача	22.06.26 – 25.06.26	

Здобувач

(підпис)

Павленко А.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Прасол В.М.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретико-методичні основи формування системи мотивації персоналу в підприємницькій діяльності.....	9
1.1. Економічна сутність мотивації персоналу та її роль у діяльності підприємства.....	9
1.2. Сучасні теорії мотивації персоналу та їх адаптація до умов підприємницької діяльності.....	14
1.3. Зарубіжний досвід формування систем мотивації персоналу та можливості його використання в Україні.....	25
Розділ 2. Дослідження системи мотивації персоналу в АТ «ОТП Банк».....	32
2.1. Аналіз впливу мотиваційних інструментів на ефективність діяльності персоналу.....	32
2.2. Оцінка систем мотивації персоналу в АТ «ОТП Банк».....	41
2.3. Виявлення проблем та обмежень у функціонуванні систем мотивації персоналу в досліджуваних банках.....	44
Розділ 3. Напрями розвитку та вдосконалення системи мотивації персоналу в підприємницькій діяльності.....	56
3.1. Роль корпоративної культури у формуванні ефективної системи нематеріальної мотивації персоналу.....	56
3.2. Розробка рекомендацій щодо удосконалення матеріального та нематеріального стимулювання працівників (на прикладі АТ «ОТП Банк»).....	59
Висновки.....	67
Список використаних джерел.....	70
Додатки.....	71

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку підприємницької діяльності, що характеризуються високим рівнем конкуренції, цифровізацією бізнес-процесів та нестабільністю економічного середовища, особливого значення набуває підвищення ефективності функціонування підприємств. Досягнення цього можливе лише за умови постійного вдосконалення систем управління персоналом та зміцнення конкурентних позицій організацій. У цьому контексті важливу роль відіграє людський фактор, оскільки саме працівники формують інтелектуальний, професійний та інноваційний потенціал підприємства. Особливо актуальним є дослідження системи мотивації персоналу на прикладі банківських установ, які, незважаючи на свою специфіку, є повноцінними суб'єктами підприємницької діяльності. Банки функціонують у ринковому середовищі, надають фінансові послуги, конкурують за клієнтів та отримують прибуток, що повністю відповідає сутності підприємництва. Водночас їх діяльність характеризується високим рівнем відповідальності, значною інтелектуальною складовою праці та постійною взаємодією з клієнтами, що підвищує вимоги до персоналу. Ефективна система управління персоналом у банківській сфері передбачає наявність продуманої та результативної системи мотивації праці. Саме рівень мотивації працівників значною мірою визначає якість обслуговування клієнтів, продуктивність праці, рівень довіри до банківської установи та її конкурентоспроможність на ринку фінансових послуг. Таким чином, мотивований персонал виступає одним із ключових чинників успішного функціонування банку як підприємницької структури.

Формування системи мотивації в банках є складним і багатограним процесом, що потребує врахування специфіки банківської діяльності, високого рівня відповідальності працівників, інтенсивності роботи та психологічного навантаження. Водночас ефективно побудована система стимулювання дозволяє підвищити зацікавленість персоналу у результатах праці, сприяє розвитку професійних компетенцій, знижує рівень плинності кадрів та формує

сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. У сучасних умовах банківські установи використовують широкий спектр мотиваційних інструментів, серед яких важливе місце займають як матеріальні стимули (заробітна плата, бонуси, премії, система KPI), так і нематеріальні (кар'єрний розвиток, корпоративна культура, навчання, гнучкі умови праці, визнання досягнень). Найбільш ефективним є комплексний підхід до мотивації, що поєднує різні інструменти та враховує індивідуальні потреби працівників. Незважаючи на наявність сформованих систем мотивації у більшості банківських установ України, вони часто потребують подальшого вдосконалення та адаптації до сучасних умов підприємницької діяльності. Використання міжнародного досвіду, впровадження інноваційних підходів до управління персоналом та орієнтація на потреби працівників дозволяють підвищити ефективність діяльності банку в цілому.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку системи мотивації персоналу в підприємницькій діяльності.

Предметом дослідження є сукупність методів, інструментів та чинників, що впливають на ефективність мотивації персоналу, зокрема матеріальні та нематеріальні стимули працівників.

Метою роботи є дослідження процесу формування та розвитку системи мотивації персоналу та визначення напрямів її вдосконалення на прикладі АТ «ОТП Банк».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: дослідити теоретичні основи мотивації праці в системі управління персоналом; проаналізувати сучасні підходи та моделі мотивації персоналу; здійснити аналіз матеріальних і нематеріальних інструментів стимулювання; розробити рекомендації щодо її вдосконалення.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності системи мотивації персоналу на підприємствах.

Розділ 1. Теоретико-методичні основи формування системи мотивації персоналу в підприємницькій діяльності

1.1. Економічна сутність мотивації персоналу та її роль у діяльності підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем використання трудового потенціалу. Практика свідчить, що працівники можуть виконувати однакові завдання з різною віддачею: одні демонструють високі результати, тоді як інші – працюють менш ефективно. Це пояснюється не лише рівнем професійних здібностей, а й ступенем їх мотивації до праці. Саме тому мотивація виступає ключовим чинником, що впливає на продуктивність праці та загальні результати діяльності підприємства. В умовах зростаючої конкуренції мотивація персоналу набуває стратегічного значення. Вона дозволяє не лише підвищити ефективність праці, але й сприяє залученню працівників до реалізації цілей організації. Завдяки ефективній системі мотивації забезпечується узгодження інтересів підприємства та його працівників, що є важливою передумовою стабільного розвитку [1].

Термін «мотивація» походить від латинського слова *movere*, що означає «рухати». У сучасному розумінні мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають людину до певної діяльності та визначають її спрямованість на досягнення поставлених цілей. Вона формує внутрішній імпульс до дії, який визначає поведінку працівника у процесі трудової діяльності.

Важливою складовою мотивації є потреби людини. Потреба – це стан відчуття нестачі або необхідності в чомусь, що спонукає індивіда до активних дій з метою її задоволення. Потреби можуть мати як фізіологічний, так і соціально-психологічний характер. Вони виступають першопричиною формування мотивів [2-4].

Мотив, у свою чергу, є внутрішньою причиною поведінки людини, що спонукає її до певних дій. Він формується під впливом потреб і визначає напрямок діяльності особистості. Важливо зазначити, що мотиви є індивідуальними та відносно стабільними, тому різні працівники можуть по-різному реагувати на однакові умови праці. Поряд із поняттям «мотив» широко використовується термін «стимул». На відміну від мотиву, стимул є зовнішнім фактором впливу на працівника. До стимулів належать заробітна плата, премії, соціальні гарантії, умови праці, визнання та інші елементи, що впливають на поведінку працівника ззовні.

Для кращого розуміння відмінностей між мотивами та стимулами доцільно узагальнити їх у таблиці 1.1 [4-8].

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика мотивів і стимулів

Ознака	Мотив	Стимул
Сутність	Внутрішня причина поведінки	Зовнішній вплив
Джерело виникнення	Потреби людини	Управлінські рішення, середовище
Характер дії	Усвідомлений, індивідуальний	Цілеспрямований вплив ззовні
Стійкість	Відносно стабільний	Може змінюватися залежно від умов
Можливість управління	Обмежена	Висока

Таким чином, ефективна система мотивації повинна поєднувати внутрішні мотиви працівників із зовнішніми стимулами, що забезпечує максимальний результат трудової діяльності. Процес мотивації є послідовним і включає декілька етапів: виникнення потреби, формування мотиву, постановку цілі, здійснення дій та отримання результату. У разі задоволення потреби формується позитивний досвід, який впливає на подальшу поведінку працівника. Мотивація відіграє важливу роль у діяльності підприємства, оскільки вона [4-6]:

- підвищує продуктивність праці;
- сприяє розвитку професійних навичок працівників;
- покращує якість виконання роботи;
- формує позитивний психологічний клімат у колективі;

- забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства.

Отже, мотивація персоналу є важливим елементом системи управління підприємством, який визначає ефективність використання трудових ресурсів. Її правильне формування та розвиток дозволяють підприємству не лише підвищити результати діяльності, але й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.



Рис. 1.1 – Мотиваційний процес

Для більш глибокого розуміння сутності мотивації персоналу та процесів її формування доцільно розглянути еволюцію управлінської думки. Розвиток мотивації як складової менеджменту нерозривно пов'язаний із формуванням основних наукових шкіл управління, які заклали фундамент сучасних підходів до організації праці та стимулювання персоналу. Значний вплив на становлення менеджменту як науки здійснили такі ключові напрями: школа наукового менеджменту, класична адміністративна школа та школа людських відносин. Представники цих шкіл – Фредерік Тейлор, Анрі Файоль, Елтон Мейо та інші – сформуvalи різні підходи до розуміння ролі працівника в організації та визначення способів підвищення ефективності його діяльності [7].

Першим етапом розвитку наукових уявлень про мотивацію стала школа наукового менеджменту, засновником якої є Фредерік Тейлор. У своїх працях він розглядав працю як процес, який можна оптимізувати шляхом наукового підходу до організації виробництва. Основна увага приділялася підвищенню продуктивності праці за рахунок раціоналізації трудових операцій, нормування праці та впровадження системи матеріального стимулювання [8-9]. Тейлор виходив із припущення, що більшість працівників не зацікавлені у максимальній віддачі та схильні працювати з мінімальними зусиллями. Він вважав, що людина

керується переважно економічними інтересами, а отже, основним стимулом до праці є заробітна плата. Саме тому одним із ключових інструментів мотивації він вважав диференційовану оплату праці, яка безпосередньо залежить від результатів роботи. Таким чином, у рамках школи наукового менеджменту сформувався так званий «економічний підхід» до мотивації, відповідно до якого працівник розглядався як елемент виробничої системи, а його поведінка – як реакція на матеріальні стимули.

Подальший розвиток управлінської думки пов'язаний із класичною адміністративною школою, представником якої є Анрі Файоль [10-11]. На відміну від Тейлора, який зосереджувався переважно на організації виробничих процесів, Файоль приділяв увагу управлінню організацією в цілому. Він розглядав мотивацію як один із елементів ефективного управління, підкреслюючи важливість дисципліни, порядку, справедливості та відповідальності. Файоль вважав, що ефективна діяльність підприємства залежить не лише від матеріальних стимулів, а й від правильно побудованої системи управління, яка забезпечує чіткий розподіл обов'язків, координацію дій працівників та підтримання корпоративної дисципліни. Таким чином, у рамках адміністративної школи відбулося розширення уявлень про мотивацію – вона почала розглядатися не тільки як економічне явище, а й як управлінський процес.

Суттєвий перелом у розумінні мотивації відбувся завдяки розвитку школи людських відносин, засновником якої є Елтон Мейо. Саме ця школа вперше акцентувала увагу на соціально-психологічних аспектах праці та ролі людського фактора у підвищенні ефективності діяльності підприємства [12].

Важливим етапом у розвитку цієї теорії стали відомі Хоторнські експерименти, проведені у 1920–1930-х роках на підприємстві Western Electric у США. Метою дослідження було визначення впливу умов праці на продуктивність працівників. Спочатку передбачалося, що покращення фізичних умов (зокрема освітлення) сприятиме підвищенню продуктивності [14-15]. Проте результати експерименту виявилися несподіваними: навіть за погіршення умов праці продуктивність не знижувалася, а в окремих випадках – зростала.

Подальші дослідження показали, що вирішальну роль відіграють не стільки фізичні умови праці, скільки соціальні та психологічні фактори, такі як увага до працівників, відчуття причетності до колективу, міжособистісні відносини та моральна підтримка. Таким чином, було доведено, що людина є не лише економічним, а й соціальним суб'єктом, поведінка якого визначається широким спектром потреб. Для узагальнення основних підходів до мотивації в межах різних шкіл управління доцільно представити їх у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристика основних шкіл управління та їх підходів до мотивації

Школа управління	Представники	Основний підхід до мотивації	Особливості
Науковий менеджмент	Ф. Тейлор	Матеріальне стимулювання	Працівник як «економічна людина»
Адміністративна школа	А. Файоль	Управлінський вплив, дисципліна	Важливість організації та контролю
Школа людських відносин	Е. Мейо	Соціально-психологічні фактори	Роль колективу та взаємин

Отже, еволюція наукових підходів до мотивації свідчить про поступовий перехід від вузького розуміння людини як економічного ресурсу до її сприйняття як складної соціально-психологічної особистості. Сучасні системи мотивації базуються на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, що дозволяє враховувати індивідуальні потреби працівників і забезпечувати високу ефективність їх діяльності. Таким чином, мотивація персоналу є результатом тривалого розвитку управлінської думки та виступає одним із ключових елементів ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах [14].

У результаті тривалих спостережень та безпосереднього спілкування з працівниками Елтон Мейо дійшов висновку, що рівень продуктивності праці значною мірою залежить не лише від матеріальних умов чи організації виробничого процесу, а й від соціально-психологічних чинників. Зокрема, було встановлено, що працівники, які відчували увагу з боку керівництва та

усвідомлювали свою значущість для організації, демонстрували вищу зацікавленість у роботі та кращі результати діяльності. У ході експерименту також застосовувалися різні зміни умов праці, зокрема коригування тривалості робочого часу та перерв. Працівникам надавали можливість збільшувати час відпочинку, що сприяло налагодженню неформального спілкування між ними. Це, у свою чергу, позитивно впливало на психологічний клімат у колективі та підвищувало ефективність праці. Отримані результати дозволили зробити висновок про важливість групової взаємодії та значущість людських відносин у виробничому процесі. Підсумки Хоторнських досліджень засвідчили, що мотивація працівників не обмежується лише матеріальними стимулами. Важливу роль відіграють також соціальні фактори, такі як ставлення керівництва до підлеглих, рівень довіри в колективі, можливість комунікації та підтримки з боку колег. Таким чином, було доведено, що поведінка працівників формується під впливом як економічних, так і соціально-психологічних чинників. Зазначені дослідження стали першим системним прикладом застосування знань про людську поведінку в управлінні організацією. Вони суттєво змінили уявлення про роль працівника в підприємстві. Якщо раніше працівник розглядався виключно як елемент виробничої системи, то після Хоторнських експериментів його почали сприймати як особистість із власними потребами, інтересами та соціальними зв'язками [16].

Важливим результатом цих досліджень стало усвідомлення того, що працівники мають не лише економічні, але й соціальні потреби, задоволення яких є необхідною умовою їх ефективної діяльності. Організація почала розглядатися як соціальна система, у якій взаємодія між працівниками та керівництвом відіграє ключову роль у досягненні результатів. Хоторнські дослідження, що тривали майже десятиліття, стали переломним етапом у розвитку управлінської науки. Вони заклали основу для формування нових підходів до управління персоналом, у яких центральне місце посідають мотивація, потреби та поведінка працівників. Саме після оприлюднення

результатів цих досліджень проблема мотивації персоналу стала предметом активного наукового вивчення.

Подальший розвиток менеджменту, зокрема зміщення акценту з виробничих процесів на людський фактор, сприяв появі численних теорій мотивації. Вчені почали досліджувати внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на поведінку працівників, а також шукати ефективні способи підвищення їх зацікавленості у результатах праці. Таким чином, результати Хоторнських досліджень стали основою для формування сучасного розуміння мотивації персоналу та визначили подальший напрям розвитку теорій управління, орієнтованих на людину як ключовий ресурс підприємства.

1.2. Сучасні теорії мотивації персоналу та їх адаптація до умов підприємницької діяльності

На сучасному етапі розвитку менеджменту сформовано значну кількість теорій мотивації, які пояснюють поведінку працівників у процесі трудової діяльності. Узагальнюючи наукові підходи, всі теорії мотивації доцільно поділити на дві основні групи: змістовні та процесуальні. Змістовні теорії мотивації зосереджуються на визначенні внутрішніх потреб людини, які спонукають її до діяльності. Вони пояснюють, що саме мотивує працівника та які потреби лежать в основі його поведінки. Процесуальні теорії, у свою чергу, досліджують механізм мотивації, тобто як саме відбувається процес вибору поведінки залежно від очікувань, цілей і винагороди. Для кращого розуміння відмінностей між цими підходами доцільно узагальнити їх у таблиці 1.3 [25].

Таблиця 1.3 – Порівняння змістовних і процесуальних теорій мотивації

Критерій	Змістовні теорії	Процесуальні теорії
Основний акцент	Потреби людини	Процес прийняття рішень
Що досліджують	Що мотивує працівника	Як формується мотивація
Ключові фактори	Потреби, інтереси	Очікування, винагорода, справедливість
Представники	Маслоу, МакКлелланд, Герцберг	Врум, Адамс, Портер-Лоулер

Найбільш відомою серед змістовних теорій є теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу. Вона базується на припущенні, що потреби людини мають ієрархічну структуру, де задоволення базових потреб є передумовою для виникнення вищих.

Таблиця 1.4 – Ієрархія потреб за А. Маслоу

Рівень потреб	Характеристика	Приклад у діяльності підприємства
Фізіологічні	Базові потреби (їжа, житло)	Заробітна плата
Безпека	Захист, стабільність	Соціальні гарантії, стабільна робота
Соціальні	Спілкування, приналежність	Командна робота, корпоративні заходи
Повага	Визнання, статус	Премії, підвищення, похвала
Самореалізація	Розвиток, творчість	Кар'єрне зростання, складні завдання

Застосування цієї теорії у підприємницькій діяльності передбачає індивідуальний підхід до працівників. Керівник повинен визначити домінуючі потреби кожного співробітника та використовувати відповідні інструменти мотивації. Наступною важливою концепцією є теорія набутих потреб Девіда МакКлелланда. Вона визначає три основні потреби, які формуються в процесі життя людини: потреба у владі, потреба в досягненні успіху та потреба у причетності [25-27].

Таблиця 1.5 – Характеристика потреб за Д. МакКлелландом

Потреба	Характеристика	Методи мотивації
Влада	Бажання впливати на інших	Кар'єрне зростання, керівні посади
Успіх	Орієнтація на результат	Складні завдання, премії
Причетність	Потреба у спілкуванні	Командна робота, корпоративна культура

Ця теорія є особливо актуальною для підприємницької діяльності, оскільки дозволяє сегментувати персонал за типами мотивації та застосовувати різні управлінські підходи.

Ще однією важливою змістовною теорією є двофакторна теорія Фредеріка Герцберга. Вона поділяє всі фактори мотивації на дві групи: гігієнічні та мотиваційні.

Таблиця 1.6 – Двофакторна теорія Ф. Герцберга

Група факторів	Характеристика	Приклади
Гігієнічні	Запобігають незадоволенню	Зарплата, умови праці, політика фірми
Мотиваційні	Сприяють задоволенню та розвитку	Визнання, досягнення, кар'єра

Головна ідея цієї теорії полягає в тому, що відсутність гігієнічних факторів викликає незадоволення, але їх наявність не гарантує високої мотивації. Для цього необхідні саме мотиваційні фактори. Процесуальні теорії розглядають мотивацію як результат когнітивного процесу, в якому працівник оцінює свої зусилля, можливі результати та винагороду [24].

Також важливою є теорія справедливості Дж. Адамса, згідно з якою працівники оцінюють свою винагороду порівняно з іншими. Відчуття несправедливості призводить до зниження мотивації [29].

Модель Портера-Лоулера поєднує попередні підходи та доводить, що результат праці залежить не лише від мотивації, а й від здібностей працівника та умов виконання роботи.

У сучасних підприємствах застосування теорій мотивації має комплексний характер. Жодна з теорій не може бути використана окремо, оскільки кожна з них враховує лише певний аспект поведінки працівника.

Для підприємницької діяльності характерним є поєднання [32]:

- матеріальних стимулів (заробітна плата, бонуси);
- нематеріальних стимулів (визнання, розвиток, корпоративна культура);
- індивідуального підходу до працівників;
- гнучких систем мотивації.

Сучасні організації дедалі частіше впроваджують комплексні системи мотивації, які враховують як економічні, так і соціально-психологічні аспекти. Це дозволяє підвищити ефективність праці, знизити плинність кадрів та забезпечити довгостроковий розвиток підприємства [33].

Таблиця 1.7 – Двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга

Показники	Характеристика
Гігієнічні фактори	Умови праці, рівень заробітної плати, режим роботи, політика організації, міжособистісні відносини в колективі
Мотиваційні фактори	Досягнення, визнання результатів праці, професійний розвиток, відповідальність, можливість творчої реалізації

Основною особливістю двофакторної теорії є розмежування факторів, які впливають на задоволеність працею. Гігієнічні фактори не створюють мотивації до праці, проте їх відсутність викликає незадоволення та може призводити до зниження продуктивності і плинності кадрів. Водночас саме мотиваційні фактори забезпечують зацікавленість працівника у виконанні роботи, стимулюють його досягати високих результатів та сприяють професійному розвитку. Практичне застосування теорії Герцберга потребує врахування особливостей національного та економічного середовища. У сучасних українських реаліях окремі гігієнічні фактори можуть одночасно виконувати і мотиваційну функцію. Наприклад, комфортні умови праці, зручне розташування офісу або забезпечення транспортом можуть суттєво підвищувати зацікавленість працівників у роботі. Це пояснюється тим, що базові потреби працівників не завжди повністю задоволені, тому навіть зовнішні фактори можуть виступати джерелом мотивації.

Поряд із змістовними теоріями важливе місце в сучасному менеджменті займають процесуальні теорії мотивації. Вони досліджують не стільки причини поведінки людини, скільки сам процес її формування. Основна увага приділяється тому, як працівник оцінює свої зусилля, очікувані результати та можливу винагороду. На відміну від змістовних теорій, процесуальні підходи

розглядають мотивацію як динамічний процес, у якому працівник свідомо обирає певну модель поведінки. Саме тому ці теорії широко застосовуються в практиці управління персоналом, оскільки дозволяють більш гнучко впливати на поведінку працівників. До основних процесуальних теорій належать концепція очікувань В. Врума, теорія справедливості Дж. Адамса, модель Портера–Лоулера, теорія постановки цілей Е. Локка, а також теорія «Х» і «Y» Д. МакГрегора.

Згідно з теорією очікувань Віктора Врума, мотивація працівника залежить від трьох взаємопов'язаних факторів: очікування результату, зв'язку між результатом і винагородою та цінності цієї винагороди для працівника. Іншими словами, людина буде докладати зусиль лише тоді, коли вона впевнена, що її дії приведуть до бажаного результату, цей результат буде помічений керівництвом, а отримана винагорода матиме для неї значення.

Мотиваційний процес у рамках цієї теорії можна представити у вигляді такої послідовності: зусилля → результат → винагорода → задоволення.

Якщо працівник не бачить прямого зв'язку між витраченими зусиллями та отриманим результатом, його мотивація поступово знижується. Саме тому важливим елементом управління є забезпечення зворотного зв'язку та прозорості системи оцінювання результатів праці. Теорія справедливості Джона Адамса базується на припущенні, що працівники постійно порівнюють свої зусилля та отриману винагороду з аналогічними показниками інших співробітників. У разі виникнення відчуття несправедливості у працівника може знижуватися мотивація, що проявляється у зменшенні продуктивності, зниженні якості роботи або навіть звільненні.

Можливі реакції працівника на відчуття несправедливості можуть бути різними [33]:

- зменшення трудових зусиль;
- спроба підвищити винагороду;
- зміна ставлення до роботи;
- пошук іншого місця роботи;

- психологічне виправдання ситуації.

Комплексна модель Портера–Лоулера поєднує елементи теорії очікувань та теорії справедливості. Вона доводить, що результат діяльності працівника залежить не лише від мотивації, а й від його здібностей, досвіду та умов праці. При цьому задоволення від роботи є наслідком досягнутого результату, а не його причиною. Теорія постановки цілей Едвіна Локка підкреслює важливість чітко сформульованих цілей для підвищення мотивації. Встановлення конкретних, складних, але досяжних завдань сприяє зростанню ефективності діяльності працівників. Теорія «Х» і «Y» Дугласа МакГрегора відображає два протилежні підходи до управління персоналом. Згідно з теорією «Х», працівники схильні уникати роботи та потребують постійного контролю. Натомість теорія «Y» базується на припущенні, що люди прагнуть до самореалізації, відповідальності та здатні самостійно організувати свою діяльність [34]. У сучасних умовах підприємницької діяльності найбільш ефективним є комплексне використання різних теорій мотивації. Жодна з них не може бути універсальною, оскільки поведінка працівників залежить від багатьох факторів, зокрема індивідуальних особливостей, умов праці та організаційної культури. Таким чином, адаптація теорій мотивації до практики підприємств передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, індивідуальний підхід до працівників, а також створення сприятливого соціально-психологічного середовища. Це дозволяє підвищити ефективність праці, забезпечити зацікавленість персоналу в результатах діяльності та досягти стратегічних цілей підприємства. Розглядаючи теорію справедливості Дж. Адамса, варто зазначити, що працівники можуть по-різному реагувати на відчуття нерівності у винагороді. Характер такої реакції залежить від індивідуальних рис особистості, професійного досвіду, рівня самооцінки та значущості роботи для конкретної людини. Якщо працівник переконаний, що його внесок у діяльність підприємства оцінений нижче, ніж внесок інших співробітників, у нього виникає відчуття несправедливості, яке поступово призводить до зниження мотивації.

Однією з найпоширеніших реакцій є зменшення трудових зусиль. У такій ситуації працівник свідомо знижує інтенсивність роботи, оскільки вважає, що додаткові старання не дають справедливої винагороди. Іншою реакцією може бути прагнення домогтися підвищення заробітної плати або отримання додаткової винагороди шляхом звернення до керівництва. Деякі працівники, навпаки, починають сумніватися у власній професійній цінності, що призводить до зниження самооцінки та внутрішньої невпевненості. Також можливе прагнення вплинути на розподіл обов'язків між колегами, коли працівник намагається зменшити власне навантаження або довести, що інші члени колективу мають виконувати більший обсяг роботи.

Окремою формою реакції виступає постійне порівняння себе з іншими працівниками. У цьому випадку колега стає своєрідним орієнтиром для оцінки власного становища, що нерідко спричиняє напруженість у колективі. Найбільш радикальним наслідком відчуття несправедливості є прагнення працівника змінити структурний підрозділ або навіть залишити організацію. Таким чином, теорія справедливості доводить, що для підтримання належного рівня мотивації підприємство повинне забезпечувати прозору й обґрунтовану систему винагороди. Для кращого узагальнення основних реакцій працівників на порушення принципу справедливості доцільно подати їх у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 – Можливі реакції працівника на відчуття несправедливості

Реакція працівника	Зміст реакції
Зниження трудових зусиль	Працівник свідомо зменшує інтенсивність роботи та віддачу
Вимога підвищення винагороди	Працівник прагне домогтися збільшення заробітної плати або премії
Зниження самооцінки	Формується відчуття власної професійної неспроможності
Перерозподіл відповідальності	Намагання вплинути на обсяг роботи інших співробітників
Постійне соціальне порівняння	Орієнтація на колег як на об'єкт зіставлення результатів і винагороди
Зміна місця роботи	Перехід до іншого підрозділу або звільнення з організації

У практиці управління персоналом теорія справедливості має особливе значення, оскільки принцип рівності є одним із найчутливіших для працівників. Дуже часто причиною конфліктів у трудовому колективі стає не сам розмір винагороди, а нерозуміння того, чому один працівник отримує більше, ніж інший. Саме тому керівництву важливо не лише забезпечити справедливий підхід до оплати праці, а й пояснювати підлеглим критерії оцінки результатів роботи. Відкритість, об'єктивність та аргументованість управлінських рішень у сфері винагороди сприяють зниженню напруги в колективі та підтриманню належного рівня мотивації.

Наступною важливою процесуальною теорією є комплексна модель мотивації Портера–Лоулера. Її сутність полягає в поєднанні ключових положень теорії очікувань і теорії справедливості. Автори цієї концепції виходили з того, що мотивація працівника формується під впливом не одного, а кількох взаємопов'язаних чинників: очікування винагороди, цінності цієї винагороди, усвідомлення зв'язку між зусиллями та результатами, а також оцінки справедливості отриманого заохочення. У межах даної моделі важливе місце займають прикладені працівником зусилля. Їх обсяг залежить від того, наскільки працівник упевнений, що витрачена енергія приведе до бажаного результату і буде належним чином винагороджена. Водночас досягнутий результат визначається не лише інтенсивністю праці, а й професійними здібностями працівника, його досвідом, навичками та розумінням власної ролі в діяльності підприємства. Отримана винагорода оцінюється працівником з позиції її справедливості. Якщо людина вважає, що винагорода відповідає витраченим зусиллям і досягнутим результатам, виникає відчуття задоволення працею. При цьому задоволення може мати як зовнішній характер, наприклад у вигляді премій, схвалення, кар'єрного просування, так і внутрішній, коли працівник відчуває самоповагу, професійну гордість, значущість власного внеску та можливість самореалізації [29]. Особливістю моделі Портера–Лоулера є те, що вона змінює традиційне уявлення про взаємозв'язок мотивації та задоволеності працею. Якщо в багатьох попередніх підходах вважалося, що задоволений

працівник працює краще, то у цій моделі доводиться протилежне: саме ефективна праця, яка приводить до справедливої винагороди, формує задоволеність працівника. Отже, високі результати діяльності стають передумовою позитивного ставлення до роботи. Для систематизації основних елементів цієї моделі доцільно подати їх у таблиці 1.9 [17].

Таблиця 1.9 – Основні компоненти моделі Портера–Лоулера

Компонент	Характеристика
Зусилля	Визначаються очікуваною винагородою та її цінністю для працівника
Результат праці	Залежить від зусиль, здібностей, досвіду та розуміння працівником своєї ролі
Винагорода	Може бути зовнішньою і внутрішньою
Оцінка справедливості	Працівник порівнює отриману винагороду з витраченими зусиллями
Задоволеність працею	Формується як наслідок справедливої винагороди за досягнутий результат

Практичне значення цієї концепції полягає в тому, що вона орієнтує керівників на необхідність створення умов, за яких працівник може бачити завершеність і значущість своєї праці. Для цього на підприємствах важливо забезпечувати чітке формулювання завдань, регулярний зворотний зв'язок, визнання досягнень та демонстрацію реальних результатів виконаної роботи. Працівник повинен розуміти, який внесок він зробив у досягнення загальних цілей організації. У сучасній практиці це може реалізовуватися через звітність, візуалізацію результатів проектів, представлення статистичних даних, корпоративні презентації та інші інструменти внутрішньої комунікації.

Отже, комплексна модель Портера–Лоулера підтверджує, що мотивація працівників формується під впливом сукупності факторів, а ефективна праця та справедлива винагорода є взаємопов'язаними елементами єдиного процесу. Вона має важливе значення для сучасних підприємств, оскільки дозволяє поєднати економічні, психологічні та організаційні аспекти мотивації персоналу.

Подальший розвиток процесуальних теорій мотивації пов'язаний із концепцією постановки цілей, автором якої є Е. Локк. Її основна ідея полягає в тому, що поведінка працівника значною мірою визначається поставленими перед ним цілями, а чітко сформульовані, конкретні та достатньо складні завдання здатні істотно підвищити результативність праці.

Провідним положенням концепції постановки цілей, розробленої Е. Локком, є твердження про те, що поведінка людини має цілеспрямований характер. Працівники, які орієнтуються на досягнення чітко визначених і складних цілей, як правило, демонструють вищий рівень відповідальності, прикладають більше зусиль та досягають кращих результатів у своїй професійній діяльності. Таким чином, правильно сформульовані цілі виступають важливим чинником підвищення ефективності праці.

Застосування даної концепції у практиці управління передбачає дотримання певних принципів. По-перше, цілі повинні бути конкретними, зрозумілими та чітко сформульованими, що дозволяє працівнику усвідомлювати очікуваний результат. По-друге, важливим є залучення працівників до процесу постановки цілей, оскільки це сприяє їх прийняттю та підвищує рівень відповідальності за досягнення результату. По-третє, необхідною умовою ефективної реалізації цілей є наявність постійного зворотного зв'язку між керівником і підлеглими, що дозволяє своєчасно коригувати дії та оцінювати досягнуті результати. Крім того, встановлені цілі повинні бути достатньо складними, але водночас досяжними, оскільки надто прості завдання не стимулюють розвиток, а надто складні можуть призводити до втрати мотивації. Варто зазначити, що застосування цієї теорії може бути ускладненим у тих сферах діяльності, де результати роботи є непередбачуваними або залежать від значної кількості зовнішніх факторів. У таких умовах складно встановити чіткі кількісні цілі, що знижує ефективність даного підходу.

Іншим важливим напрямом у розвитку процесуальних теорій мотивації є концепція «Х» і «Y», запропонована Дугласом МакГрегором. На відміну від інших теорій, вона зосереджується на поведінці керівників та їхньому ставленні

до підлеглих, що безпосередньо впливає на систему мотивації в організації [15]. Модель «Х» ґрунтується на припущенні, що працівники за своєю природою уникають роботи, не прагнуть брати на себе відповідальність і потребують постійного контролю. У межах цього підходу керівники використовують авторитарний стиль управління, який базується на жорсткому контролі, регламентації діяльності та застосуванні матеріальних стимулів і покарань. Така система управління, як правило, призводить до зниження ініціативності працівників, погіршення морально-психологічного клімату в колективі та зниження ефективності праці. На противагу цьому, модель «У» виходить із того, що працівники є відповідальними, зацікавленими у результатах своєї діяльності та здатними до самостійного прийняття рішень. У цьому випадку керівництво застосовує демократичний стиль управління, що передбачає делегування повноважень, залучення працівників до прийняття рішень, створення умов для самореалізації та розвитку творчого потенціалу. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації, продуктивності праці та задоволеності працівників своєю діяльністю [17].

Для узагальнення відмінностей між цими двома підходами доцільно подати їх у вигляді таблиці 1/10.

Таблиця 1.10 – Порівняльна характеристика моделей «Х» і «У»

Критерій	Теорія «Х»	Теорія «У»
Ставлення до працівника	Пасивний, уникає роботи	Активний, зацікавлений у діяльності
Стиль управління	Авторитарний	Демократичний
Контроль	Жорсткий, постійний	Гнучкий, довірчий
Мотивація	Покарання, матеріальні стимули	Самореалізація, розвиток, визнання
Роль працівника	Виконавець	Активний учасник управління

У сучасних умовах підприємницької діяльності більш ефективним вважається використання підходів, притаманних теорії «У», оскільки вони сприяють розвитку ініціативності працівників, підвищенню їх зацікавленості у

результатах праці та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Таким чином, сучасні процесуальні теорії мотивації дозволяють більш глибоко зрозуміти механізми поведінки працівників і створюють основу для формування ефективних систем стимулювання персоналу. Їх практичне застосування вимагає комплексного підходу, який поєднує різні методи впливу на працівників з урахуванням їх індивідуальних особливостей та умов діяльності підприємства.

1.3. Зарубіжний досвід формування систем мотивації персоналу та можливості його використання в Україні

Зміни в економічному середовищі, зокрема перехід до ринкових відносин, суттєво вплинули на трансформацію систем управління персоналом та ціннісних орієнтацій працівників. В умовах розвитку підприємницької діяльності та посилення конкуренції підприємства змушені адаптуватися до нових вимог ринку, що, у свою чергу, підвищує значущість ефективної мотивації персоналу. Людський фактор поступово стає одним із ключових ресурсів організації, а його раціональне використання визначає рівень конкурентоспроможності підприємства [22].

Із розвитком великих компаній та збільшенням чисельності персоналу виникла об'єктивна потреба у створенні комплексних систем мотивації, здатних забезпечити узгодження інтересів працівників і підприємства. У сучасних умовах підвищення мотивації праці є одним із найбільш складних завдань менеджменту, оскільки воно передбачає врахування індивідуальних особливостей працівників, специфіки діяльності підприємства та зовнішніх економічних чинників.

Впровадження ефективних систем мотивації є складним і тривалим процесом, що потребує значних фінансових та організаційних ресурсів. Найчастіше такі можливості мають великі підприємства, однак навіть середні компанії дедалі активніше впроваджують мотиваційні інструменти. Це

пояснюється тим, що результатом їх застосування є підвищення продуктивності праці, покращення фінансових показників, розширення клієнтської бази та формування більш якісного кадрового потенціалу.

Важливим напрямом удосконалення систем мотивації є вивчення та адаптація зарубіжного досвіду. У світовій практиці сформувалися різні моделі управління персоналом, серед яких найбільш відомими та ефективними вважаються японська, американська, французька та шведська моделі. Кожна з них має свої особливості та відображає специфіку економічного розвитку, культурних традицій і підходів до управління людськими ресурсами [10].

Японська модель менеджменту базується на принципах колективізму, довгострокової зайнятості та високого рівня лояльності працівників до компанії. Значна увага приділяється формуванню корпоративної культури, розвитку командної роботи та створенню сприятливого психологічного клімату. Мотивація персоналу в цій моделі ґрунтується не лише на матеріальних стимулах, а й на моральному заохоченні, соціальних гарантіях і можливості професійного зростання в межах однієї організації [10].

Американська модель, навпаки, орієнтована на індивідуальні досягнення працівників та їх особисту відповідальність за результати діяльності. Основний акцент робиться на матеріальному стимулюванні, системі бонусів, премій та оцінці результативності праці. Важливою особливістю є використання системи ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє чітко оцінювати внесок кожного працівника у досягнення цілей підприємства [11].

Французька модель поєднує елементи соціальної відповідальності та економічної ефективності. Вона передбачає значну увагу до умов праці, соціального захисту працівників та розвитку корпоративної культури. Важливим елементом мотивації є участь працівників у прибутках підприємства, що сприяє підвищенню їх зацікавленості у результатах діяльності [11].

Шведська модель відзначається високим рівнем соціальної орієнтації та рівності. У ній значна увага приділяється створенню комфортних умов праці, забезпеченню балансу між роботою та особистим життям, а також розвитку

партнерських відносин між працівниками і керівництвом. Мотивація в цій моделі ґрунтується на довірі, взаємоповазі та залученні працівників до процесу прийняття управлінських рішень [11].

Для узагальнення особливостей розглянутих моделей доцільно подати їх у таблиці 1.11.

Таблиця 1.11 – Порівняльна характеристика зарубіжних моделей мотивації персоналу

Модель	Основні характеристики	Особливості мотивації
Японська	Колективізм, стабільність зайнятості	Соціальні гарантії, корпоративна культура
Американська	Індивідуалізм, конкуренція	КРІ, бонуси, премії
Французька	Соціальна орієнтація	Участь у прибутках, соціальні програми
Шведська	Рівність, партнерство	Баланс роботи і життя, довіра

Таким чином, аналіз зарубіжних моделей мотивації свідчить про те, що ефективні системи стимулювання персоналу базуються на поєднанні матеріальних і нематеріальних факторів, а також враховують соціальні, економічні та культурні особливості країни. Адаптація цих моделей до умов підприємницької діяльності в Україні дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, забезпечити зростання продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 1.12 – Особливості систем мотивації праці у зарубіжних країнах

Країна	Характерні риси системи мотивації
Японія	Орієнтація на довгострокову зайнятість; залежність оплати праці від стажу, віку та професіоналізму; розвиток корпоративної культури; висока лояльність персоналу до підприємства
США	Індивідуалізація результатів праці; поєднання погодинної та відрядної оплати; використання систем бонусів і премій; участь працівників у прибутках; оцінка ефективності через КРІ
Франція	Поєднання соціальної політики та індивідуальної оцінки праці; індексація заробітної плати; застосування бальної системи оцінювання персоналу; залежність винагороди від якості роботи та професіоналізму

Країна	Характерні риси системи мотивації
Швеція	Соціальна орієнтація; принцип рівності в оплаті праці; активна роль профспілок; солідарна заробітна плата; зменшення диференціації доходів

Що стосується української практики мотивації праці, слід зазначити, що вона формувалася під впливом адміністративно-командної системи, де переважали централізовані підходи до управління персоналом. У минулому широко застосовувалися такі методи, як гарантоване працевлаштування випускників, надання соціальних пільг, забезпечення житлом, а також підвищення кваліфікації за рахунок держави. Основний акцент робився на матеріальному стимулюванні, зокрема на преміюванні за виконання або перевиконання виробничих планів. Водночас така система мала низку суттєвих недоліків. Передусім, відсутність індивідуального підходу до оцінки праці призводила до того, що винагорода розподілялася рівномірно між працівниками незалежно від їх реального внеску. Це, у свою чергу, знижувало зацікавленість у досягненні високих результатів. Крім того, у практиці управління широко використовувалася жорстка модель контролю, відома як принцип «батога і пряника», яка передбачала поєднання покарань і матеріальних заохочень. Такий підхід негативно впливав на ініціативність працівників і не сприяв розвитку їхнього творчого потенціалу. Водночас нематеріальним стимулам, таким як визнання, розвиток чи корпоративна культура, приділялося недостатньо уваги.

У сучасних умовах українські підприємства поступово переходять до більш гнучких і комплексних систем мотивації, які поєднують різні інструменти впливу на персонал. Найбільш поширеними є такі види мотивації:

- матеріальна (заробітна плата, премії, бонуси);
- моральна (визнання, подяки, кар'єрне зростання);
- соціальна (пільги, страхування, корпоративні програми);
- разові стимули (нагороди за досягнення окремих результатів);
- корпоративна соціальна відповідальність як елемент мотивації.

Разом із тим, ефективність сучасних систем мотивації значною мірою залежить від здатності підприємств адаптувати зарубіжний досвід до

національних умов. Повне копіювання іноземних моделей є недоцільним, оскільки вони формувалися в іншому економічному та соціальному середовищі.

Таким чином, сучасні підходи до мотивації персоналу в Україні мають базуватися на комплексному використанні як вітчизняного, так і зарубіжного досвіду, що дозволить підвищити ефективність управління персоналом та забезпечити конкурентоспроможність підприємств.

Розділ 2. Дослідження системи мотивації персоналу в АТ «ОТП Банк»

2.1. Аналіз впливу мотиваційних інструментів на ефективність діяльності персоналу

У сучасних умовах розвитку банківського сектору, який характеризується високим рівнем конкуренції, цифровізацією послуг та зростанням вимог до якості обслуговування клієнтів, особливого значення набуває ефективне управління персоналом. Банківська діяльність значною мірою базується на інтелектуальній праці, що потребує високого рівня кваліфікації, професійної відповідальності та постійного розвитку працівників. У зв'язку з цим питання мотивації персоналу в таких організаціях, як АТ «ОТП Банк», повинні розглядатися комплексно [36]. Практика свідчить, що поведінка працівників може суттєво відрізнятися: одні демонструють високу зацікавленість у роботі, активно сприяють розвитку підприємства та підтримують інновації, тоді як інші можуть залишатися пасивними або навіть чинити опір змінам. Це дає підстави стверджувати, що ключовим фактором ефективності діяльності персоналу є не лише професійна підготовка, а й рівень його мотивації. Мотивований працівник не тільки якісно виконує свої обов'язки, але й проявляє ініціативу, прагне до саморозвитку та орієнтується на досягнення результатів. Саме тому основним завданням сучасних систем мотивації є формування зацікавленості персоналу у результатах своєї діяльності та створення умов для реалізації його потенціалу. Водночас слід зазначити, що кожна організація має свої унікальні особливості, тому система мотивації повинна формуватися з урахуванням специфіки діяльності підприємства, його структури, корпоративної культури та стратегії розвитку. Для банківських установ це питання є особливо актуальним, оскільки фінансово-кредитна сфера характеризується високою динамікою, складністю операцій та значною відповідальністю за прийняті рішення.

Аналіз сучасних досліджень показує, що однією з ключових проблем у банківській сфері є плинність кадрів. Високий рівень звільнень, особливо серед кваліфікованих працівників, свідчить про недостатню ефективність існуючих мотиваційних систем. Основними причинами цього можуть бути незадоволеність рівнем оплати праці, відсутність можливостей кар'єрного зростання, перевантаження роботою, а також недостатній рівень нематеріальної мотивації. Аналіз динаміки руху робочої сили у фінансово-кредитному секторі України свідчить про значні коливання показників зайнятості. Зокрема, до певного періоду спостерігається зростання кількості прийнятих працівників, що пояснюється розвитком банківських послуг та розширенням мережі установ. Однак у подальшому фіксується зростання кількості звільнень, що може бути пов'язано як із зовнішніми економічними факторами, так і з внутрішніми проблемами управління персоналом. Особливої уваги заслуговують причини звільнень. Значна частка працівників залишає роботу за власним бажанням, що свідчить про наявність незадоволеності умовами праці або системою мотивації. Іншою поширеною причиною є скорочення штатів, яке часто пов'язане з оптимізацією витрат або автоматизацією процесів. Водночас саме добровільні звільнення є більш показовими з точки зору оцінки ефективності мотиваційної політики підприємства.

Для узагальнення впливу мотиваційних факторів на діяльність персоналу доцільно представити їх у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Вплив мотиваційних інструментів на ефективність діяльності персоналу

Група факторів	Основні елементи	Вплив на ефективність діяльності
Матеріальні	Заробітна плата, бонуси, премії	Підвищення продуктивності праці
Нематеріальні	Визнання, кар'єрний розвиток	Зростання задоволеності працею
Соціальні	Соціальні гарантії, корпоративні програми	Зниження плинності кадрів
Організаційні	Умови праці, стиль управління	Покращення якості роботи

З огляду на наведене, можна зробити висновок, що ефективність діяльності персоналу безпосередньо залежить від рівня розвитку системи мотивації. У банківських установах, зокрема в АТ «ОТП Банк», важливо забезпечити комплексний підхід до стимулювання працівників, який поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти, враховує індивідуальні потреби персоналу та сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату. Таким чином, дослідження впливу мотиваційних інструментів на ефективність діяльності персоналу є необхідною передумовою для розробки дієвих управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності банківської установи та забезпечення її стабільного розвитку.

На рисунку 2.1 представлено ключові особливості праці в банківській сфері, які визначають специфіку формування системи мотивації персоналу в АТ «ОТП Банк».

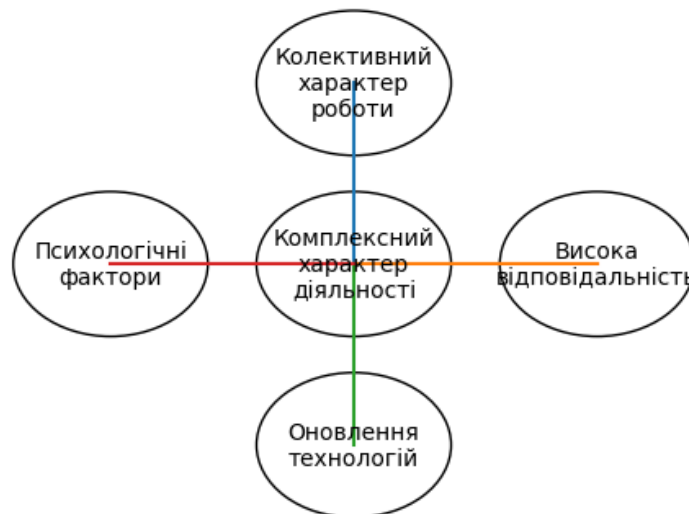


Рис. 2.1 – Специфічні особливості праці в банківській сфері

Діяльність працівників банку має комплексний характер і здійснюється під впливом взаємопов'язаних факторів, що формують особливі вимоги до організації праці та управління персоналом. Однією з визначальних рис є колективний характер роботи. Більшість банківських операцій передбачає

взаємодію декількох працівників або підрозділів, що забезпечує узгодженість процесів і мінімізацію ризиків. У таких умовах важливим стає розвиток командної роботи та поєднання індивідуальної й групової мотивації.

Не менш важливим фактором є високий рівень відповідальності, який покладається на працівників банку. Щоденна діяльність пов'язана з управлінням фінансовими ресурсами, прийняттям рішень щодо кредитування, проведенням розрахункових операцій. Помилки у цій сфері можуть призвести до значних фінансових втрат, тому мотивація працівників повинна бути спрямована на забезпечення точності, уважності та відповідального ставлення до виконання обов'язків. Суттєвою особливістю банківської діяльності є постійне оновлення технологій та операцій. У сучасних умовах цифровізації фінансових послуг працівники повинні швидко адаптуватися до нових програмних продуктів, сервісів та процедур. Це обумовлює необхідність безперервного навчання, підвищення кваліфікації та розвитку професійних компетенцій. Відповідно, система мотивації повинна включати інструменти, що стимулюють навчання та професійне зростання. Особливу увагу слід приділити впливу психологічних факторів. Робота у банківській сфері часто супроводжується значним емоційним навантаженням, що пов'язано з високою відповідальністю, інтенсивністю праці та постійною взаємодією з клієнтами. Наявність стресових ситуацій, конфліктів або перевантаження може негативно впливати на ефективність праці. Тому важливим елементом системи мотивації є створення сприятливого психологічного клімату, підтримка працівників та використання нематеріальних стимулів. Таким чином, специфіка праці в банківській сфері визначає необхідність комплексного підходу до мотивації персоналу. Поєднання матеріальних, нематеріальних, соціальних та організаційних інструментів дозволяє підвищити ефективність діяльності працівників, знизити рівень плинності кадрів та забезпечити стабільний розвиток банківської установи.

З урахуванням сучасних економічних трансформацій, посилення конкуренції та переходу до моделі «ринку покупця», комерційні банки змушені постійно вдосконалювати свої підходи до управління персоналом. У таких

умовах саме клієнт визначає вимоги до якості послуг, швидкості обслуговування та рівня сервісу, що, у свою чергу, підвищує значущість людського фактору в діяльності банківських установ. Одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності є ефективне використання людського потенціалу, зокрема висококваліфікованого персоналу. Працівники банку, незалежно від рівня займаної посади, відіграють важливу роль у формуванні його іміджу, фінансової стабільності та ринкових позицій. Саме від рівня їх професійної підготовки, мотивації та зацікавленості у результатах діяльності залежить якість надання банківських послуг і рівень задоволеності клієнтів.

Особливого значення набуває мотивація працівників, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами. Вони є представниками банку в очах споживачів і формують перше враження про установу. Тому ефективна система мотивації повинна забезпечувати не лише матеріальне стимулювання, а й формування відповідального ставлення до роботи, орієнтацію на клієнта та розвиток комунікаційних навичок.

Водночас важливою особливістю банківської діяльності є високий рівень внутрішньої спеціалізації. Розподіл функцій між підрозділами підвищує ефективність виконання окремих операцій, проте може ускладнювати координацію діяльності та обмін інформацією між працівниками. Це, у свою чергу, може негативно впливати на швидкість прийняття рішень і загальну ефективність роботи банку.

Для подолання зазначених проблем доцільно розвивати не лише формальні, але й неформальні комунікації між підрозділами. Встановлення ефективних горизонтальних зв'язків сприяє покращенню обміну інформацією, підвищенню рівня взаєморозуміння між працівниками та формуванню єдиного корпоративного середовища. Це дозволяє працівникам відчувати свою причетність до загальних цілей банку та підвищує їх мотивацію.

З огляду на інтелектуальний характер банківської праці, важливим напрямом є постійне підвищення кваліфікації персоналу. Регулярне навчання, тренінги, участь у професійних заходах сприяють розвитку компетенцій

працівників і забезпечують їх здатність адаптуватися до змін у банківській сфері. Це, у свою чергу, підвищує ефективність діяльності банку в цілому.

З метою оптимізації витрат і підвищення доступності навчання доцільно впроваджувати сучасні цифрові технології, зокрема дистанційні форми навчання. Використання онлайн-платформ, внутрішніх навчальних систем і корпоративних курсів дозволяє працівникам підвищувати кваліфікацію без відриву від основної діяльності, що є особливо актуальним у сучасних умовах.

Окрему увагу слід приділити питанням матеріального стимулювання. У практиці багатьох банків застосовується політика конфіденційності щодо рівня заробітної плати, що забезпечує гнучкість у нарахуванні премій та винагород. Водночас часткова відкритість системи заохочень може виконувати важливу мотиваційну функцію, демонструючи працівникам зв'язок між результатами їх діяльності та отриманою винагородою. Це сприяє формуванню культури досягнень і стимулює ініціативність персоналу.

Враховуючи різноманітність функцій і підрозділів у структурі банку, система мотивації повинна бути диференційованою. Методи стимулювання, оцінки результатів праці та винагороди мають враховувати специфіку діяльності кожного підрозділу, рівень відповідальності працівників та характер виконуваних завдань. Таким чином, ефективна система мотивації в банківській установі повинна базуватися на комплексному підході, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, розвиток персоналу, покращення внутрішніх комунікацій та створення сприятливого психологічного клімату. Саме поєднання цих факторів забезпечує підвищення продуктивності праці, зміцнення позицій банку на ринку та його довгостроковий розвиток.

Для узагальнення показників руху персоналу у фінансово-кредитній сфері доцільно представити їх у вигляді таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка руху персоналу у фінансово-кредитній сфері

Рік	Прийнято на роботу, осіб	Звільнено, осіб	Звільнення за власним бажанням, %	Звільнення через скорочення, %
2021	6963	3216	74,0	74,0
2022	6785	4403	79,1	79,1
2023	5531	6413	79,1	79,1
2024	4363	7966	70,1	70,1
2025	6025	6274	71,0	71,0

Аналіз динаміки руху персоналу у фінансово-кредитній сфері за 2021–2025 роки свідчить про наявність суттєвих змін у показниках зайнятості та плинності кадрів. Зокрема, у 2021–2024 роках простежується стійка тенденція до зменшення кількості прийнятих працівників: з 6963 осіб у 2021 році до 4363 осіб у 2024 році. Це може бути пов'язано з оптимізацією діяльності банківських установ, цифровізацією процесів та скороченням потреби у великій кількості персоналу. Водночас кількість звільнених працівників демонструє протилежну динаміку. Якщо у 2021 році цей показник становив 3216 осіб, то вже у 2024 році він досяг максимального значення – 7966 осіб. Така ситуація свідчить про різке зростання рівня плинності кадрів у фінансовому секторі, що є негативною тенденцією для стабільності діяльності підприємств.

У 2025 році спостерігається певне покращення ситуації: кількість прийнятих працівників зросла до 6025 осіб, а кількість звільнених зменшилася до 6274 осіб. Це може свідчити про поступову стабілізацію ринку праці та адаптацію банківських установ до нових умов функціонування.

Аналіз причин звільнень показує, що найбільшу частку становлять звільнення за власним бажанням. У 2022–2023 роках цей показник досяг максимального рівня – 79,1%, що вказує на наявність внутрішніх проблем у системі мотивації персоналу, зокрема незадоволеність умовами праці, рівнем оплати або можливостями професійного розвитку. У 2024–2025 роках частка таких звільнень дещо знизилася (до 70,1–71%), однак залишається досить високою.

Звільнення через скорочення кадрів також мають значну питому вагу, що свідчить про структурні зміни у банківській системі, оптимізацію витрат та впровадження нових технологій. Проте той факт, що показники добровільних звільнень залишаються високими, є більш критичним, оскільки безпосередньо відображає рівень задоволеності персоналу. Таким чином, проведений аналіз підтверджує наявність проблем у сфері мотивації працівників фінансово-кредитних установ. Високий рівень плинності кадрів, особливо за власним бажанням, свідчить про необхідність удосконалення існуючих систем стимулювання персоналу, підвищення рівня задоволеності працею та створення ефективних умов для професійного розвитку працівників. З огляду на виявлені тенденції та проблеми, пов'язані з мотивацією персоналу у фінансово-кредитній сфері, доцільним є більш детальне дослідження системи мотивації на прикладі конкретної банківської установи. У зв'язку з цим наступним етапом дослідження є аналіз системи мотивації персоналу в АТ «ОТП Банк».

2.2. Оцінка систем мотивації персоналу в АТ «ОТП Банк»

З урахуванням специфіки банківської діяльності, що характеризується різноманітністю функцій, високим рівнем відповідальності та інтенсивною взаємодією з клієнтами, система мотивації персоналу в АТ «ОТП Банк» формується диференційовано залежно від напрямів діяльності та функціональних обов'язків працівників. Такий підхід дозволяє враховувати особливості роботи окремих підрозділів і забезпечувати більш ефективне стимулювання персоналу. Особливу увагу в системі мотивації приділено працівникам, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами, зокрема співробітникам фронт-офісу. Їх діяльність пов'язана з високим рівнем емоційного навантаження, необхідністю оперативного вирішення проблем клієнтів та забезпечення високого рівня обслуговування. У зв'язку з цим система мотивації для цієї категорії працівників передбачає як матеріальні, так і

нематеріальні стимули, спрямовані на підвищення якості сервісу та задоволеності клієнтів.

У структурі банку значну роль відіграє операційний персонал, який забезпечує проведення фінансових операцій. Для цієї категорії працівників в АТ «ОТП Банк» застосовується система матеріального стимулювання, що базується на використанні бонусів. Розмір винагороди залежить від кількості виконаних операцій, а також від їх складності та значущості для банку. Наприклад, операції, пов'язані із залученням депозитів або здійсненням міжнародних платежів, як правило, оцінюються вище, що стимулює працівників до підвищення ефективності своєї діяльності. Бонусні виплати здійснюються на регулярній основі, що сприяє підтриманню стабільної зацікавленості персоналу у результатах праці. Важливою особливістю є те, що ці виплати можуть нараховуватися окремо від основної заробітної плати, що дозволяє чітко відокремити фіксовану та змінну частини доходу працівників.

Працівники касового обслуговування також займають важливе місце в системі банківських операцій. Їх діяльність пов'язана з обслуговуванням готівкових коштів, що потребує високого рівня точності, уважності та відповідальності. У зв'язку з цим система мотивації касирів включає бонусні виплати, які залежать від обсягів виконаних операцій, а також якості обслуговування клієнтів. Додатковим стимулом виступають заохочення за безпомилкову роботу та дотримання внутрішніх стандартів банку.

Важливу роль у діяльності банку відіграють кредитні фахівці, які здійснюють консультування клієнтів, аналіз їх платоспроможності та оформлення кредитних продуктів. Їх система мотивації має більш складний характер і включає як кількісні, так і якісні показники. Зокрема, розмір винагороди залежить від обсягів виданих кредитів, виконання встановлених планових показників, а також якості кредитного портфеля.

У випадку невиконання планових показників або допущення помилок у процесі оцінки клієнтів рівень матеріального стимулювання може знижуватися.

Такий підхід спрямований на підвищення відповідальності працівників і мінімізацію ризиків для банку.

Окрему категорію персоналу становлять працівники бек-офісу, зокрема фахівці з андеррайтингу. Вони здійснюють оцінку кредитних ризиків і приймають рішення щодо доцільності надання кредитів. Їх діяльність є менш помітною для клієнтів, але має стратегічне значення для стабільності банку. Система мотивації для цієї категорії працівників орієнтована не лише на матеріальні стимули, але й на професійний розвиток, підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання.

Для узагальнення особливостей системи мотивації персоналу в АТ «ОТП Банк» доцільно подати їх у вигляді таблиці 2.2.

Таблиця 2.3 – Особливості мотивації персоналу в АТ «ОТП Банк»

Категорія персоналу	Основні функції	Інструменти мотивації
Фронт-офіс	Обслуговування клієнтів	Бонуси, оцінка якості сервісу, нематеріальні стимули
Операційний персонал	Проведення банківських операцій	Бонуси за кількість та складність операцій
Касири	Робота з готівкою	Бонуси за обсяг операцій, точність роботи
Кредитні фахівці	Оформлення кредитів	Бонуси за обсяги продажів, якість портфеля
Бек-офіс	Аналіз та контроль операцій	Професійний розвиток, стабільна оплата

Таким чином, система мотивації персоналу в АТ «ОТП Банк» має комплексний характер і поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти впливу на працівників. Вона враховує специфіку діяльності різних підрозділів і спрямована на підвищення ефективності роботи, якості обслуговування клієнтів та забезпечення стабільного розвитку банку. Діяльність фахівців андеррайтингу в АТ «ОТП Банк» відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності банку та мінімізації кредитних ризиків. Основним завданням цих працівників є комплексний аналіз кредитних заявок, що надходять від кредитних спеціалістів. У процесі розгляду заявки вони здійснюють не лише стандартну перевірку

платоспроможності клієнта та його кредитної історії, але й проводять більш глибоке дослідження потенційного позичальника. Зокрема, аналіз охоплює оцінку джерел доходів клієнта, його фінансового стану, стабільності зайнятості, а також додаткові фактори, що можуть впливати на здатність своєчасного погашення кредиту. У разі необхідності може здійснюватися уточнення інформації щодо сімейного стану клієнта, рівня доходів членів сім'ї, а також їхньої професійної діяльності. Значна увага приділяється оцінці ділової репутації та особистих характеристик позичальника. За результатами такого комплексного аналізу приймається рішення щодо доцільності надання кредиту. Система мотивації фахівців андеррайтингу в АТ «ОТП Банк» має специфічний характер і базується на поєднанні матеріального стимулювання та елементів контролю якості. Основною формою заохочення є бонусна система, яка передбачає нарахування додаткових виплат на кварталній основі. Розмір бонусу безпосередньо залежить від якості прийнятих рішень, зокрема від рівня повернення виданих кредитів.

У процесі оцінки ефективності роботи андеррайтерів здійснюється моніторинг кредитного портфеля. Якщо позики, схвалені конкретним працівником, обслуговуються клієнтами вчасно та в повному обсязі, це свідчить про високу якість проведеного аналізу і є підставою для нарахування бонусу. У протилежному випадку, якщо спостерігається прострочення або проблемні кредити, застосовуються елементи негативної мотивації, зокрема зменшення або позбавлення преміальних виплат. Крім того, у підрозділах андеррайтингу практикується внутрішня конкуренція між працівниками. Зокрема, враховується кількість розглянутих заявок, швидкість прийняття рішень та рівень їх якості. Працівники, які демонструють вищу продуктивність, можуть отримувати додаткові заохочення, що стимулює підвищення ефективності роботи всього підрозділу.

Важливе місце у структурі банку займають також фахівці з адміністрування кредитного портфеля. Їх діяльність поєднує функції бек-офісу та часткову взаємодію з клієнтами. До основних обов'язків належить

оформлення та супровід кредитної документації, підготовка договорів, контроль за коректністю оформлення кредитних операцій, а також взаємодія з іншими підрозділами банку.

Робота цієї категорії працівників є надзвичайно відповідальною, оскільки навіть незначні помилки можуть призвести до фінансових втрат або юридичних ризиків. У зв'язку з цим система мотивації адміністраторів кредитного портфеля базується на використанні ключових показників ефективності (КРІ). Вона враховує якість виконання завдань, точність оформлення документації, дотримання строків та рівень відповідальності. За результатами роботи працівники можуть отримувати щорічні премії, розмір яких варіюється залежно від досягнутих показників і може становити від 30% до 100% від базової заробітної плати. Додатковим стимулом є заохочення ініціативності, зокрема виявлення помилок у системах або процесах, що також позитивно впливає на розмір винагороди. Для працівників інших підрозділів банку, які не мають прямого контакту з клієнтами, система мотивації також базується на використанні КРІ, однак її показники визначаються залежно від функціональних обов'язків конкретного департаменту. Це дозволяє забезпечити індивідуальний підхід до оцінки результатів праці та підвищити ефективність діяльності персоналу.

Для узагальнення особливостей мотивації різних категорій працівників банку доцільно представити їх у вигляді таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Особливості системи мотивації окремих категорій персоналу в АТ «ОТП Банк»

Категорія персоналу	Основні функції	Вид мотивації	Особливості стимулювання
Андеррайтери	Аналіз кредитних заявок, оцінка ризиків	Бонусна система	Квартальні бонуси залежно від якості кредитного портфеля, штрафи за ризикові рішення
Кредитні адміністратори	Оформлення та супровід кредитів	КРІ + премії	Річні премії (30–100%), оцінка якості роботи та точності

Категорія персоналу	Основні функції	Вид мотивації	Особливості стимулювання
Кредитні фахівці	Консультації клієнтів, видача кредитів	Бонусна система	Залежність від виконання планів та якості кредитів
Операційний персонал	Проведення операцій	Бонусна система	Бонуси за кількість і тип операцій
Касири	Робота з готівкою	Бонусна система	За обсяг операцій та точність роботи
Інші департаменти	Аналітична та адміністративна діяльність	КРІ	Індивідуальні показники ефективності

2.3. Виявлення проблем та обмежень у функціонуванні систем мотивації персоналу в досліджуваних банках

Сучасний етап економічного розвитку України характеризується трансформацією ринку праці, що вимагає формування нових підходів до управління персоналом з урахуванням національних особливостей, соціально-економічних умов та менталітету працівників. У банківській сфері ці процеси проявляються особливо гостро, оскільки ефективність діяльності фінансових установ безпосередньо залежить від рівня професіоналізму, мотивації та залученості персоналу. Незважаючи на активне впровадження сучасних технологій та управлінських підходів, у діяльності банківських установ, зокрема АТ «ОТП Банк», зберігається низка проблем, пов'язаних із функціонуванням систем мотивації персоналу. Однією з ключових причин є неповне використання потенціалу працівників, що призводить до зниження ефективності трудових ресурсів та стримує розвиток організації. У сучасних умовах персонал розглядається не лише як ресурс, а як стратегічний фактор конкурентоспроможності банку. Саме працівники забезпечують якість банківських послуг, формують імідж установи та впливають на рівень довіри клієнтів. Проте для досягнення високих результатів необхідно не лише залучити кваліфікованих спеціалістів, а й створити ефективну систему їх мотивації.

Аналіз практики функціонування систем мотивації в АТ «ОТП Банк» дозволяє виокремити низку проблем та обмежень. По-перше, спостерігається значна орієнтація на матеріальні стимули, тоді як нематеріальні інструменти мотивації використовуються недостатньо активно. Це призводить до того, що працівники сприймають роботу переважно як джерело доходу, а не як можливість професійного розвитку та самореалізації. По-друге, існує проблема диференціації мотиваційних підходів між різними категоріями персоналу. Незважаючи на наявність окремих систем стимулювання для різних підрозділів, не завжди забезпечується їх повна відповідність специфіці виконуваних функцій. Це може знижувати ефективність мотиваційного впливу та викликати відчуття несправедливості серед працівників. По-третє, важливою проблемою є високий рівень плинності кадрів, що був підтверджений у попередньому підрозділі. Значна частка звільнень за власним бажанням свідчить про недостатній рівень задоволеності працівників умовами праці, рівнем оплати або можливостями кар'єрного зростання. Крім того, в умовах економічної нестабільності та зростання вартості життя значна частина працівників орієнтується на задоволення базових потреб, що знижує роль вищих мотиваційних чинників. У результаті мотивація праці часто зводиться до прагнення зберегти стабільне місце роботи, а не до досягнення високих результатів діяльності.

Ще одним обмеженням є недостатній рівень розвитку внутрішніх комунікацій і зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом. Відсутність чіткого розуміння критеріїв оцінки праці та механізмів формування винагороди може призводити до зниження довіри до системи мотивації та демотивації працівників. Суттєвим фактором, що впливає на ефективність мотивації, є також високий рівень психологічного навантаження у банківській сфері. Постійний стрес, відповідальність за прийняття фінансових рішень, взаємодія з клієнтами та інтенсивний темп роботи можуть призводити до професійного вигорання, що негативно позначається на продуктивності праці.

Для узагальнення основних проблем системи мотивації персоналу в АТ «ОТП Банк» доцільно представити їх у вигляді таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні проблеми та обмеження системи мотивації персоналу в АТ «ОТП Банк»

Проблема	Сутність	Наслідки
Переважання матеріальної мотивації	Недостатній розвиток нематеріальних стимулів	Зниження залученості персоналу
Недостатня диференціація мотивації	Невідповідність стимулів специфіці роботи	Відчуття несправедливості
Висока плинність кадрів	Часті звільнення за власним бажанням	Втрата кваліфікованих працівників
Орієнтація на базові потреби	Пріоритет стабільності над розвитком	Зниження продуктивності
Недостатній зворотний зв'язок	Нечіткість оцінки результатів праці	Демотивація персоналу
Психологічне навантаження	Стрес, перевантаження	Професійне вигорання

Таким чином, проведений аналіз свідчить про наявність низки системних проблем у функціонуванні мотиваційної політики АТ «ОТП Банк». Для підвищення ефективності управління персоналом необхідно удосконалити існуючі підходи до мотивації, зокрема шляхом розвитку нематеріальних стимулів, підвищення прозорості системи винагороди, покращення внутрішніх комунікацій та створення сприятливого робочого середовища. Одним із ключових інструментів забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства є система мотивації персоналу. Саме вона визначає рівень залученості працівників у діяльність організації, їх зацікавленість у досягненні поставлених цілей та здатність забезпечувати високі результати праці. У сучасних умовах діяльності АТ «ОТП Банк» мотивація виступає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності, оскільки ефективність банківських послуг значною мірою залежить від якості роботи персоналу.

Головною метою системи мотивації є досягнення максимальної віддачі від використання трудових ресурсів шляхом узгодження інтересів працівників та організації. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності праці,

покращенню якості обслуговування клієнтів і зростанню фінансових показників банку.

У науковій літературі мотивацію прийнято поділяти на внутрішню та зовнішню. Внутрішня мотивація пов'язана із змістом праці, її значущістю для працівника, можливістю самореалізації та професійного розвитку. Вона формується на основі особистих цінностей, інтересів та потреб людини. Зовнішня мотивація, у свою чергу, передбачає вплив на працівника з боку організації через систему стимулів, які можуть мати як матеріальний, так і соціальний характер. Ефективне функціонування системи мотивації персоналу в АТ «ОТП Банк» можливе лише за умови дотримання певних принципів, які забезпечують її результативність та справедливість. До основних з них належать:

- чітке формулювання цілей і завдань, що дозволяє працівникам розуміти очікувані результати своєї діяльності;
- встановлення прозорого зв'язку між досягнутими результатами та отриманою винагородою;
- забезпечення постійного зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками;
- врахування індивідуальних очікувань та потреб персоналу шляхом проведення опитувань, анкетувань та оцінювання задоволеності працею;
- оптимальне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів;
- індивідуалізація підходів до мотивації з урахуванням особистих характеристик працівників;
- переважання позитивних стимулів над негативними, що сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі.

У практиці управління персоналом АТ «ОТП Банк» застосовуються різні види стимулів, які можна умовно поділити на матеріальні та нематеріальні.

Для кращого узагальнення наведемо їх у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні види стимулювання персоналу в АТ «ОТП Банк»

Вид стимулів	Підвид	Характеристика
Матеріальні	Грошові	Заробітна плата, премії, бонуси за результати діяльності
Матеріальні	Негрошові	Медичне страхування, корпоративні пільги, оплата навчання, соціальна допомога
Нематеріальні	Соціальні	Кар'єрне зростання, корпоративні заходи, розвиток комунікацій
Нематеріальні	Моральні	Визнання досягнень, подяки, нагороди
Нематеріальні	Творчі	Можливість самореалізації, участь у проєктах, навчання та тренінги

Матеріальні стимули залишаються базовим елементом мотивації, оскільки забезпечують задоволення основних потреб працівників. Водночас сучасні підходи до управління персоналом передбачають активне використання нематеріальних інструментів, які сприяють підвищенню лояльності, залученості та задоволеності працівників. Особливого значення набувають соціальні стимули, що сприяють формуванню командної роботи та корпоративної культури. Моральні стимули забезпечують визнання досягнень працівників, підвищують їх самооцінку та мотивацію до подальшої ефективної діяльності. Творчі стимули, у свою чергу, сприяють розвитку потенціалу працівників і дозволяють їм реалізовувати свої професійні здібності. Таким чином, ефективна система мотивації персоналу в АТ «ОТП Банк» повинна базуватися на комплексному поєднанні різних видів стимулів, враховувати індивідуальні особливості працівників та відповідати сучасним умовам функціонування банківської установи. Саме такий підхід дозволяє забезпечити високий рівень продуктивності праці, знизити плинність кадрів і створити сприятливі умови для розвитку персоналу.

Як показує практика, на формування мотивації працівників банківських установ впливає комплекс чинників: рівень оплати праці, можливості кар'єрного зростання, умови праці, соціально-психологічний клімат у колективі, а також рівень визнання результатів діяльності. Водночас різні категорії працівників мають різні мотиваційні пріоритети, що обумовлює необхідність диференційованого підходу до формування системи стимулювання.

З метою оцінки ефективності мотиваційної системи в АТ «ОТП Банк» було проведено анкетування працівників (103 особи). У дослідженні взяли участь представники різних підрозділів: операційні працівники, кредитні спеціалісти, касири, андеррайтери, адміністратори та працівники адміністративного напрямку. Основною метою дослідження було визначення [36]:

- рівня задоволеності працівників умовами праці;
- оцінки матеріальної та нематеріальної мотивації;
- факторів, що впливають на продуктивність;
- очікувань працівників щодо покращення системи стимулювання.

Таблиця 2.7 – Узагальнені результати опитування персоналу АТ «ОТП Банк»

Показник	Варіанти відповідей	%
Вік	21–25 років	35
	25–30 років	23,3
	30–35 років	22,3
Освіта	Неповна вища	56
	Повна вища	28
	Середня/спец.	19
Стаж	<1 року	19,4
	1–2 роки	20,4
	>4 років	20,4
Тип мотивації	Матеріальна	30,1
	Нематеріальна	22,3
	Комбінована	32
Задоволеність оплатою	Частково задоволені	41,7
	Незадоволені	30,1
	Задоволені	18,4
Бажані стимули	Висока зарплата	35,9
	Бонуси	26,2
	Пільги	16,5
Нематеріальні фактори	Похвала керівника	39,8
	Гнучкий графік	27,2
	Навчання	30,1
Загальна задоволеність	50/50	44,1
	Задоволені	22,5
	Незадоволені	18,6

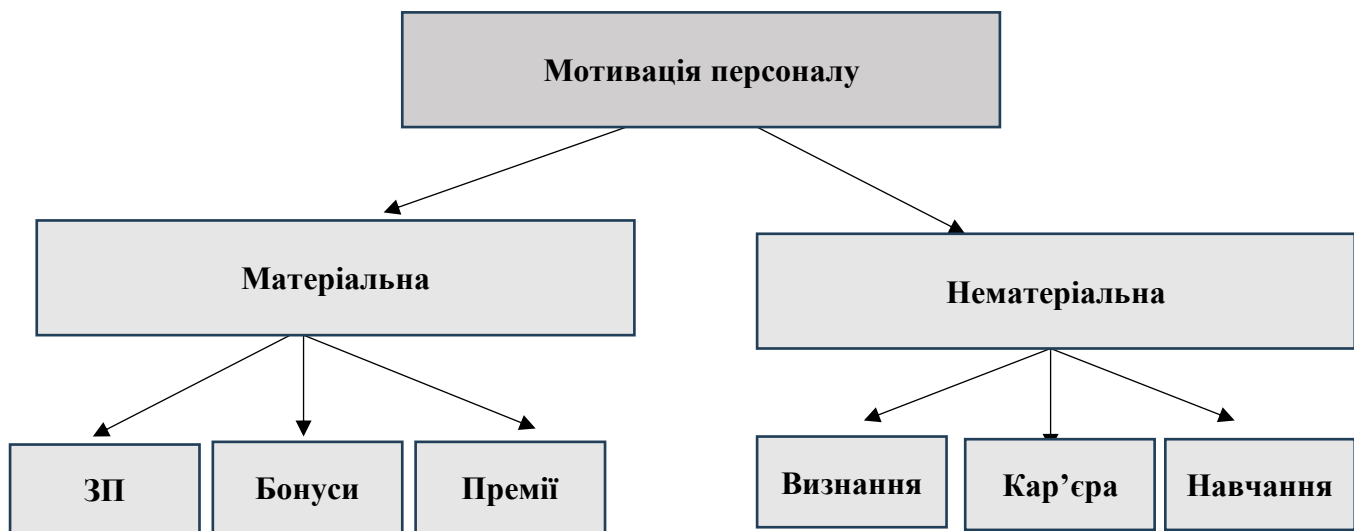


Рис. 2.5 – Структура мотиваційних факторів персоналу

Аналіз отриманих результатів показує, що в АТ «ОТП Банк» переважає молодий персонал, що свідчить про високий рівень мобільності кадрів та потенціал до розвитку. Водночас значна частка працівників має невеликий стаж роботи, що може вказувати на проблему плинності кадрів. Важливим є те, що лише незначна частина працівників повністю задоволена рівнем матеріального стимулювання. Більшість оцінює його як недостатній або такий, що потребує вдосконалення. Це підтверджується тим, що основним очікуванням працівників є підвищення рівня заробітної плати та бонусів.

Разом з тим результати показують зростання ролі нематеріальних факторів. Зокрема, працівники високо оцінюють:

- визнання з боку керівництва;
- можливість професійного розвитку;
- гнучкі умови праці.

Це свідчить про поступовий перехід від виключно матеріальної мотивації до комплексної моделі стимулювання. Також звертає увагу той факт, що значна частина працівників працює понад встановлений робочий час, що може призводити до професійного вигорання та зниження ефективності.

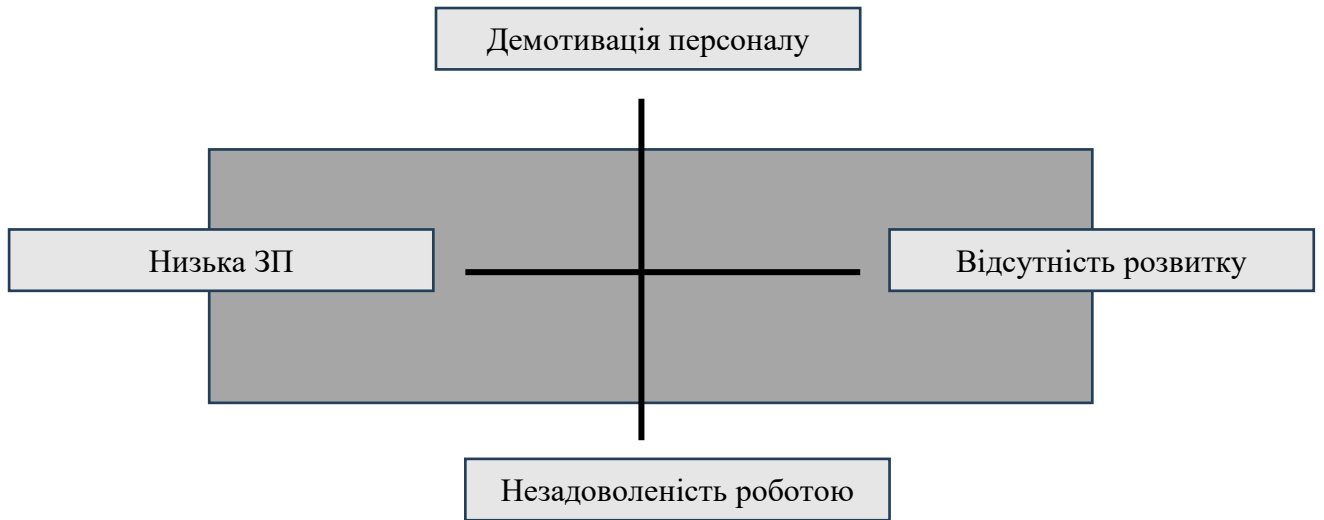


Рис. 2.6 – Основні фактори демотивації персоналу

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що система мотивації в АТ «ОТП Банк» потребує вдосконалення, зокрема у напрямі:

- підвищення рівня матеріального стимулювання;
- розвитку нематеріальних інструментів мотивації;
- покращення умов праці;
- зменшення перевантаження персоналу.

Виявлені проблеми свідчать про необхідність впровадження комплексного підходу до мотивації, який враховуватиме як економічні, так і соціально-психологічні потреби працівників.

Розділ 3. Напрями розвитку та вдосконалення системи мотивації персоналу в підприємницькій діяльності

3.1. Роль корпоративної культури у формуванні ефективної системи нематеріальної мотивації персоналу

Питання нематеріальної мотивації персоналу в банківських установах залишається одним із найбільш дискусійних у сучасній теорії та практиці управління персоналом. Це зумовлено тим, що нематеріальні стимули складніше піддаються вимірюванню, проте їх вплив на рівень залученості працівників, їхню лояльність та продуктивність є надзвичайно вагомим. Слід підкреслити, що нематеріальна мотивація не може розглядатися як альтернатива матеріальній. Її ефективність проявляється лише за умови комплексного поєднання із фінансовими стимулами. Саме синергія матеріальних і нематеріальних факторів забезпечує формування стійкої мотиваційної системи, яка сприяє досягненню стратегічних цілей банківської установи. У сучасних умовах функціонування АТ «ОТП Банк» особливого значення набувають такі нематеріальні аспекти мотивації, як створення комфортних умов праці, забезпечення соціальної захищеності працівників, можливості професійного та кар'єрного розвитку, а також формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Відомо, що саме позитивне робоче середовище сприяє підвищенню рівня задоволеності працею, що безпосередньо впливає на продуктивність та якість виконання службових обов'язків.

Значну роль у системі нематеріальної мотивації відіграють заходи, спрямовані на розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій. У практиці АТ «ОТП Банк» застосовуються різноманітні інструменти, які сприяють згуртуванню колективу та підвищенню рівня поінформованості працівників щодо діяльності банку

Одним із таких інструментів є проведення регулярних корпоративних зустрічей, які мають інформаційно-комунікаційний характер. У рамках таких заходів керівництво банку інформує працівників про результати діяльності, досягнуті показники, стратегічні цілі та напрями розвитку. Це сприяє формуванню у працівників відчуття причетності до загальних результатів діяльності банку та підвищує їхню мотивацію до досягнення поставлених цілей.

Крім того, важливим елементом нематеріального стимулювання є організація неформальних заходів, спрямованих на покращення внутрішньокорпоративних відносин. Такі заходи створюють сприятливу атмосферу для неформального спілкування працівників, сприяють налагодженню комунікацій між різними підрозділами та зменшують рівень стресу, який характерний для банківської сфери. Не менш важливим напрямом є проведення корпоративних свят та урочистих заходів, які виконують функцію морального стимулювання. Вони сприяють формуванню позитивного іміджу організації в очах працівників, підвищують їхню лояльність та зміцнюють корпоративну ідентичність. Практика показує, що публічне визнання досягнень працівників, нагородження за високі результати діяльності та відзначення професійних успіхів є потужними мотивуючими чинниками. Суттєве значення у формуванні нематеріальної мотивації має також розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу. У АТ «ОТП Банк» активно впроваджуються тренінги, освітні програми та курси, спрямовані на розвиток професійних компетенцій працівників. Це не лише підвищує рівень їхньої кваліфікації, але й створює передумови для кар'єрного зростання, що є важливим стимулом для довгострокової мотивації.

Окрему увагу слід приділити таким інструментам, як командоутворюючі заходи (teambuilding), які сприяють формуванню ефективних робочих команд. Участь працівників у спільних активностях поза межами робочого процесу дозволяє покращити взаєморозуміння між колегами, підвищити рівень довіри та сформувати командний дух.

З метою узагальнення основних інструментів нематеріальної мотивації, що використовуються в АТ «ОТП Банк», доцільно представити їх у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Інструменти нематеріальної мотивації персоналу в АТ «ОТП Банк»

Група інструментів	Зміст
Організаційні	Інформування про результати діяльності, участь у прийнятті рішень
Соціально-психологічні	Формування сприятливого клімату, командна робота
Моральні	Визнання досягнень, нагородження, подяки
Освітні	Тренінги, курси підвищення кваліфікації
Корпоративні	Святкові заходи, неформальні зустрічі, тимбідлінг

Таким чином, нематеріальна мотивація є важливою складовою системи управління персоналом у банківських установах. Вона дозволяє не лише підвищити рівень задоволеності працівників, але й забезпечити їх довгострокову зацікавленість у результатах діяльності організації. У поєднанні з ефективною матеріальною системою стимулювання вона формує комплексний механізм впливу на поведінку персоналу, що сприяє підвищенню ефективності діяльності АТ «ОТП Банк». Важливим елементом системи нематеріального стимулювання персоналу є формування відчуття значущості кожного працівника для організації. Одним із простих, але водночас ефективних інструментів у цьому напрямі є персоналізовані привітання співробітників із важливими подіями, зокрема днями народження, що здійснюються через корпоративні канали комунікації. Така практика, яка застосовується в АТ «ОТП Банк», сприяє підвищенню рівня внутрішньої комунікації, формує позитивну атмосферу в колективі та зміцнює міжособистісні зв'язки між працівниками.

Подібні заходи мають не лише формальний характер, а й виконують важливу соціально-психологічну функцію, оскільки сприяють формуванню у працівників відчуття причетності до організації. Визнання особистості працівника, навіть у таких невеликих проявах, позитивно впливає на рівень його задоволеності роботою та підвищує лояльність до банку.

Узагальнюючи практику застосування нематеріальних стимулів у діяльності АТ «ОТП Банк», можна зробити висновок, що формування згуртованого та дружнього колективу є одним із ключових факторів підвищення ефективності праці. Сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується високим рівнем довіри між працівниками, взаємною підтримкою, відкритістю у спілкуванні та готовністю до співпраці. У таких умовах формується позитивний емоційний фон, який стимулює працівників до більш відповідального та продуктивного виконання своїх обов'язків. Крім того, важливу роль у системі нематеріальної мотивації відіграють умови праці, які безпосередньо впливають на фізичний та психологічний стан працівників. Створення комфортного робочого середовища є необхідною передумовою забезпечення високої продуктивності та зниження рівня професійного вигорання.

Основні складові сприятливих умов праці можна систематизувати наступним чином, табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Основні елементи умов праці як фактор нематеріальної мотивації

Група факторів	Характеристика
Санітарно-гігієнічні	Температурний режим, освітлення, чистота робочого місця, забезпечення необхідним обладнанням
Соціально-психологічні	Графік роботи, режим відпочинку, рівень стресового навантаження, характер взаємодії в колективі
Естетичні	Оформлення робочого простору, дизайн інтер'єру, наявність зон відпочинку

Санітарно-гігієнічні умови праці забезпечують фізичний комфорт працівників і безпосередньо впливають на їх працездатність. Недостатній рівень освітлення, невідповідний температурний режим або незручне робоче місце можуть призводити до зниження ефективності праці та підвищення рівня втоми. Соціально-психологічні умови визначають характер взаємодії працівників між собою та з керівництвом. Раціонально організований робочий графік, наявність перерв, збалансоване навантаження та підтримка з боку колег і керівництва

сприяють зниженню стресу та підвищенню задоволеності працею. Естетичні фактори, хоча й мають другорядний характер, також відіграють важливу роль. Привабливе оформлення робочого простору, наявність елементів декору, зон для відпочинку позитивно впливають на емоційний стан працівників та сприяють формуванню комфортної робочої атмосфери. Таким чином, забезпечення сприятливих умов праці у поєднанні з ефективною системою нематеріальної мотивації дозволяє створити комплексне середовище, яке стимулює працівників до підвищення продуктивності, сприяє їх професійному розвитку та зміцнює їхню прихильність до АТ «ОТП Банк».

3.2. Розробка рекомендацій щодо удосконалення матеріального та нематеріального стимулювання працівників (на прикладі АТ «ОТП Банк»)

Результати проведеного дослідження та аналізу системи мотивації персоналу в АТ «ОТП Банк» свідчать про те, що ефективність трудової діяльності працівників значною мірою залежить від комплексного впливу як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. При цьому встановлено, що жодна з цих груп чинників окремо не забезпечує достатнього рівня мотивації, що обумовлює необхідність їх інтегрованого використання. Сучасні підходи до управління персоналом передбачають формування гнучкої та адаптивної системи стимулювання, яка враховує індивідуальні потреби працівників, специфіку банківської діяльності та динаміку зовнішнього середовища. У зв'язку з цим доцільним є розроблення комплексу рекомендацій щодо вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації в АТ «ОТП Банк».

Передусім, важливим напрямом удосконалення є розвиток системи матеріального стимулювання. Заробітна плата повинна залишатися базовим елементом мотивації, проте її формування має здійснюватися з урахуванням не лише складності виконуваної роботи, але й індивідуальних результатів працівника. Доцільним є впровадження більш гнучкої системи оплати праці, яка

передбачає регулярний перегляд окладів залежно від досягнутих показників ефективності.

Особливу увагу слід приділити вдосконаленню системи преміювання. Бонуси та премії мають бути прозорими, зрозумілими для працівників і безпосередньо пов'язаними з результатами їх діяльності. Це дозволить підвищити рівень довіри до системи винагороди та стимулюватиме працівників до досягнення високих результатів.

Крім того, доцільним є впровадження додаткових матеріальних стимулів непрямого характеру, таких як медичне страхування, компенсація витрат на транспорт, програми підтримки працівників та їх сімей. Такі заходи сприяють підвищенню соціальної захищеності персоналу та формують довгострокову лояльність до банку.

Водночас результати дослідження показали, що значна частина працівників відчуває підвищене навантаження та стрес у процесі роботи. Це свідчить про необхідність посилення ролі нематеріальних стимулів, спрямованих на покращення умов праці та психологічного клімату. У цьому контексті доцільно реалізувати наступні заходи:

- впровадження гнучкого графіка роботи або часткової дистанційної зайнятості для окремих категорій працівників;
- створення комфортних зон відпочинку в офісах банку;
- розширення можливостей кар'єрного розвитку та внутрішньої ротації персоналу;
- розвиток корпоративної культури через регулярні комунікаційні заходи;
- запровадження системи визнання досягнень працівників (нагороди, відзнаки, публічне визнання).

Особливої уваги заслуговує впровадження інструментів залучення працівників до управлінських процесів. Зокрема, створення так званого «банку ідей» дозволить працівникам пропонувати власні ініціативи щодо вдосконалення

діяльності банку, що підвищить їхню залученість та відповідальність за результати роботи.

З метою узагальнення запропонованих заходів доцільно представити їх у вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в АТ «ОТП Банк»

Напрямок	Заходи	Очікуваний ефект
Матеріальна мотивація	Перегляд системи оплати праці, прив'язка до результатів	Підвищення продуктивності
	Удосконалення бонусної системи	Зростання зацікавленості у результатах
	Соціальні пільги (страхування, компенсації)	Підвищення лояльності
Нематеріальна мотивація	Гнучкий графік, дистанційна робота	Зниження стресу
	Визнання досягнень працівників	Підвищення мотивації
	Кар'єрний розвиток і навчання	Зростання професійного рівня
Організаційні заходи	Банк ідей, участь у прийнятті рішень	Підвищення залученості
	Ротація кадрів	Розвиток компетенцій
Соціально-психологічні	Командні заходи, корпоративна культура	Покращення клімату

Окремо слід відзначити доцільність зменшення диспропорції в оплаті праці між різними категоріями персоналу. Надмірний розрив у рівнях доходів може викликати відчуття несправедливості та негативно впливати на мотивацію працівників. Забезпечення більш збалансованої системи оплати праці сприятиме зниженню конфліктності та підвищенню довіри до керівництва. Таким чином, запропоновані заходи спрямовані на формування комплексної системи мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, враховує сучасні тенденції управління персоналом і специфіку банківської діяльності. Їх впровадження дозволить підвищити рівень задоволеності працівників, зменшити плинність кадрів та забезпечити стабільний розвиток АТ «ОТП Банк».

Важливим напрямом удосконалення системи матеріального стимулювання в АТ «ОТП Банк» є впровадження елементів індивідуалізації винагороди, що дозволяє більш об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника у результати діяльності банку. У сучасних умовах оплата праці повинна враховувати не лише формальні показники результативності, а й поведінкові аспекти, які відображають рівень дисципліни, відповідальності та корпоративної культури. Аналіз існуючої системи винагороди показує, що основна увага приділяється кількісним показникам (обсяг продажів, виконання плану тощо), тоді як такі важливі аспекти, як дотримання трудової дисципліни, участь у корпоративному житті та відповідальне ставлення до роботи, залишаються недостатньо врахованими. Це може призводити до зниження мотивації сумлінних працівників. Згідно з теорією справедливості, працівники постійно порівнюють власні зусилля та отриману винагороду з результатами інших співробітників. У випадку, коли працівник демонструє більш відповідальне ставлення до роботи (приходить раніше, затримується після завершення робочого дня, дотримується корпоративних стандартів), але отримує однакову винагороду з менш дисциплінованими колегами, виникає відчуття несправедливості. Це, у свою чергу, негативно впливає на рівень задоволеності працею та може знижувати продуктивність.

З метою вирішення зазначеної проблеми доцільним є впровадження системи коригуючих коефіцієнтів, які враховують поведінкові та дисциплінарні аспекти діяльності працівників. Така система дозволить забезпечити більш справедливий розподіл винагороди та підвищити мотивацію персоналу. Суть запропонованого підходу полягає у застосуванні додаткових коефіцієнтів до базової заробітної плати залежно від поведінки працівника протягом звітного періоду. При цьому позитивні показники (дисциплінованість, ініціативність) сприяють збільшенню доходу, а негативні (запізнення, порушення правил) – його зменшенню.

Таблиця 3.3 – Запропонована система коефіцієнтів коригування заробітної плати в АТ «ОТП Банк»

Показник	Коефіцієнт	Базова ЗП, грн	Надбавка/зменшення, грн	Підсумкова ЗП, грн
Своєчасний прихід + ранній початок роботи	+5%	18 000	+900	18 900
Дотримання корпоративного дрес-коду	+2%	18 000	+360	18 360
Активна участь у корпоративних заходах	+3%	18 000	+540	18 540
Запізнення (систематичні)	-5%	18 000	-900	17 100
Порушення трудової дисципліни	-10%	18 000	-1 800	16 200

Запропонована система має низку переваг. По-перше, вона дозволяє підвищити рівень справедливості в оплаті праці, оскільки враховує індивідуальний внесок працівника. По-друге, стимулює дотримання корпоративних стандартів та підвищує дисципліну. По-третє, формує у працівників розуміння того, що їхня поведінка безпосередньо впливає на рівень доходу. Водночас важливо зазначити, що застосування штрафних коефіцієнтів має бути обмеженим і використовуватися лише у випадках систематичних порушень. Основний акцент повинен робитися саме на позитивному стимулюванні, що відповідає сучасним підходам до управління персоналом. Таким чином, впровадження системи коефіцієнтів у формуванні заробітної плати дозволить підвищити ефективність матеріальної мотивації в АТ «ОТП Банк», забезпечити більш справедливий розподіл винагороди та сприятиме підвищенню загальної продуктивності праці персоналу.

Важливим напрямом удосконалення нематеріальної мотивації персоналу в АТ «ОТП Банк» є впровадження інструментів, що сприяють самореалізації працівників, розвитку їх професійних компетенцій та підвищенню залученості до робочого процесу. Одним із таких інструментів є організація професійних конкурсів, які можуть виступати ефективним стимулом підвищення продуктивності праці та якості виконання службових обов'язків.

Результати проведеного анкетування та аналізу внутрішніх комунікацій у банку свідчать про те, що значна частина працівників зацікавлена у додаткових можливостях професійного розвитку та визнання власних досягнень. У цьому контексті професійні конкурси можуть виконувати низку важливих функцій:

- стимулювання обміну досвідом між працівниками різних підрозділів;
- розвиток творчого підходу до виконання професійних завдань;
- підвищення рівня професійної майстерності;
- освоєння нових методів роботи та інструментів;
- формування умов для самореалізації працівників.

З практичної точки зору, одним із прикладів впровадження таких заходів може бути проведення конкурсу серед кредитних фахівців на найефективнішу модель комунікації з клієнтом у процесі оформлення кредитних продуктів. Діяльність працівників фронт-офісу пов'язана з високим рівнем відповідальності та необхідністю швидкого прийняття рішень, що вимагає не лише професійних знань, але й розвинених комунікативних навичок. У процесі роботи з клієнтами особливого значення набуває здатність працівника отримувати достовірну інформацію, необхідну для оцінки платоспроможності клієнта. З цією метою можуть використовуватися різні техніки комунікації, зокрема методи повторного уточнення інформації або варіативного формулювання запитань. Впровадження професійних конкурсів дозволить систематизувати такі практики, виявити найбільш ефективні підходи та поширити їх серед працівників банку. Особливо цінним є те, що подібні заходи сприяють передачі досвіду від більш досвідчених працівників до нових співробітників, що є важливим фактором підвищення загального рівня компетентності персоналу. Таким чином, професійні конкурси виконують не лише мотиваційну, але й освітню функцію.

Важливим інструментом розвитку персоналу також є проведення тренінгів як активної форми навчання. На відміну від традиційних методів підвищення кваліфікації, тренінги орієнтовані на практичне застосування знань і формування поведінкових навичок. Вони дозволяють працівникам

відпрацьовувати реальні робочі ситуації, що значно підвищує ефективність навчального процесу.

У діяльності АТ «ОТП Банк» вже застосовуються окремі навчальні програми, зокрема тренінги, спрямовані на розвиток комунікативних навичок персоналу. Проте, враховуючи специфіку банківської діяльності, доцільним є розширення спектру навчальних заходів. Зокрема, пропонується впровадження наступних тренінгових програм:

- тренінги з управління стресом, спрямовані на зниження психологічного навантаження працівників;
- тренінги з управління конфліктами, які дозволяють ефективно вирішувати проблемні ситуації у взаємодії з клієнтами та колегами;
- тренінги з розвитку емоційного інтелекту;
- програми підвищення рівня клієнтоорієнтованості.

Особливу актуальність має тренінг з управління конфліктами, оскільки банківська діяльність передбачає постійну взаємодію з клієнтами, що може супроводжуватися виникненням конфліктних ситуацій. Працівники повинні вміти ідентифікувати тип конфлікту (конструктивний чи деструктивний) та обирати відповідну стратегію його вирішення.

З метою систематизації запропонованих заходів доцільно представити їх у вигляді таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Рекомендовані заходи розвитку персоналу в АТ «ОТП Банк»

Захід	Мета впровадження	Очікуваний результат
Професійні конкурси	Розвиток навичок, обмін досвідом	Підвищення якості роботи
Тренінги з комунікації	Покращення взаємодії з клієнтами	Зростання рівня сервісу
Тренінги зі стрес-менеджменту	Зниження емоційного навантаження	Підвищення продуктивності
Тренінги з управління конфліктами	Вирішення проблемних ситуацій	Покращення клімату в колективі
Програми розвитку компетенцій	Підвищення кваліфікації	Кар'єрне зростання

Таким чином, впровадження професійних конкурсів та розширення системи тренінгів дозволить підвищити рівень професійної підготовки працівників, сприятиме їх самореалізації та формуванню стійкої мотивації до ефективної діяльності. Комплексне використання цих інструментів забезпечить не лише розвиток персоналу, але й підвищення конкурентоспроможності АТ «ОТП Банк» у сучасних умовах. Важливим напрямом удосконалення системи нематеріального стимулювання персоналу в АТ «ОТП Банк» є створення умов, які сприяють зниженню рівня професійного стресу та підвищенню працездатності співробітників. Результати проведеного дослідження свідчать про те, що значна частина працівників банку відчуває підвищене емоційне навантаження, що обумовлено високим рівнем відповідальності, інтенсивністю роботи та необхідністю постійної взаємодії з клієнтами. У зв'язку з цим доцільним є впровадження практики створення спеціально облаштованих кімнат відпочинку. Такі приміщення можуть використовуватися працівниками під час перерв для короткочасного відновлення фізичних і психологічних ресурсів. Наявність зон релаксації сприятиме зниженню рівня втоми, підвищенню концентрації уваги та загальному покращенню продуктивності праці. У сучасних умовах подібні практики активно використовуються у провідних компаніях та довели свою ефективність.

Ще одним ефективним інструментом підвищення залученості персоналу є впровадження системи «банку ідей». У процесі повсякденної діяльності працівники часто генерують пропозиції щодо оптимізації бізнес-процесів, підвищення якості обслуговування клієнтів або вдосконалення внутрішніх процедур. Проте відсутність формалізованого механізму подання таких ідей призводить до їх втрати. Запровадження «банку ідей» передбачає створення спеціального каналу (як у фізичному, так і в електронному форматі), через який працівники можуть подавати свої пропозиції, у тому числі анонімно. Подальший аналіз таких ідей може здійснюватися департаментом управління персоналом із залученням керівників відповідних підрозділів. Найбільш перспективні пропозиції доцільно впроваджувати у практичну діяльність банку з подальшим

заохоченням їх авторів. Це дозволить підвищити інноваційність організації та сформувати у працівників відчуття причетності до розвитку банку. Важливим елементом нематеріальної мотивації є також система визнання досягнень працівників. У цьому контексті доцільним є впровадження практики присудження почесних відзнак та створення «дошки пошани». Такий інструмент дозволяє публічно відзначати професійні досягнення працівників, їхній внесок у розвиток банку, а також сприяє формуванню позитивної конкуренції в колективі. Публічне визнання результатів праці має значний психологічний ефект, оскільки задовольняє потребу працівників у повазі та соціальному визнанні. Розміщення інформації про досягнення працівників у доступних для колективу місцях або на корпоративних ресурсах сприятиме підвищенню їхньої мотивації та лояльності.

Окремої уваги заслуговує впровадження системи разового стимулювання, яка передбачає заохочення працівників за досягнення конкретних результатів або виконання важливих завдань. До таких стимулів можуть належати додаткові вихідні дні, сертифікати на відпочинок, відвідування спортивних або оздоровчих закладів, а також інші індивідуально орієнтовані форми заохочення. Такий підхід дозволяє враховувати особисті потреби працівників і підвищує ефективність мотиваційного впливу. Не менш важливим є залучення працівників до процесу управління організацією. Участь у прийнятті рішень, можливість висловлювати власну думку та пропонувати зміни сприяють формуванню відповідальності за результати діяльності банку. Реалізація цього підходу можлива через регулярні опитування, стратегічні сесії, внутрішні обговорення або участь працівників у робочих групах. Крім того, значну роль у підтриманні мотивації персоналу відіграє можливість професійного розвитку та кар'єрного зростання. У цьому контексті доцільним є впровадження системи ротації кадрів, яка передбачає періодичну зміну функціональних обов'язків працівників або їх переведення між підрозділами. Такий підхід сприяє розширенню професійних компетенцій, запобігає монотонності праці та підвищує зацікавленість працівників у виконанні своїх обов'язків.

З метою узагальнення запропонованих заходів доцільно представити їх у вигляді таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Рекомендації щодо вдосконалення нематеріальної мотивації персоналу в АТ «ОТП Банк»

Захід	Сутність	Очікуваний ефект
Кімнати відпочинку	Створення зон релаксації	Зниження стресу, підвищення продуктивності
«Банк ідей»	Збір пропозицій працівників	Підвищення інноваційності
Дошка пошани	Визнання досягнень	Зростання мотивації
Разова мотивація	Індивідуальні заохочення	Підвищення лояльності
Участь в управлінні	Залучення працівників до рішень	Підвищення відповідальності
Ротація кадрів	Зміна функцій	Розвиток компетенцій

Таким чином, ефективне поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації дозволяє сформувати комплексну систему стимулювання персоналу, яка відповідає сучасним вимогам банківської діяльності. Працівники виступають ключовим ресурсом організації, і саме їхня зацікавленість, професіоналізм та мотивація забезпечують досягнення стратегічних цілей та сталий розвиток АТ «ОТП Банк».

ВИСНОВКИ

У процесі виконання дослідження було комплексно розглянуто питання формування та розвитку системи мотивації персоналу в умовах сучасної підприємницької діяльності на прикладі АТ «ОТП Банк». Отримані результати дозволяють сформулювати наступні узагальнюючі висновки.

По-перше, у ході дослідження теоретичних основ мотивації праці встановлено, що мотивація є складною багатофакторною категорією, яка поєднує внутрішні потреби працівника та зовнішні стимули, що формуються організацією. Вона виступає ключовим елементом системи управління персоналом і безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства. Визначено, що мотивація базується на взаємодії таких категорій, як потреби, мотиви, стимули та інтереси, а її ефективність залежить від здатності керівництва враховувати індивідуальні особливості працівників.

По-друге, аналіз сучасних підходів і моделей мотивації персоналу показав, що найбільшого поширення набули як змістовні (теорії Маслоу, Герцберга, МакКлелланда), так і процесуальні теорії (Врума, Адамса, Портера-Лоулера, Локка). Встановлено, що жодна з цих теорій не може бути універсальною, однак їх комплексне використання дозволяє сформувати ефективну систему мотивації. Особливу роль відіграють процесуальні теорії, які акцентують увагу на поведінці працівника, його очікуваннях та сприйнятті справедливості винагороди.

По-третє, у результаті аналізу матеріальних і нематеріальних інструментів стимулювання виявлено, що в сучасних умовах ефективна мотиваційна система повинна базуватися на їх поєднанні. Матеріальні стимули (заробітна плата, бонуси, премії) забезпечують задоволення базових потреб працівників, тоді як нематеріальні (визнання, розвиток, корпоративна культура, умови праці) сприяють формуванню довгострокової лояльності та залученості персоналу. Водночас встановлено, що недооцінка нематеріальних факторів може призводити до зниження мотивації навіть за достатнього рівня оплати праці.

По-четверте, проведений аналіз системи мотивації персоналу в АТ «ОТП Банк» дозволив виявити ряд проблем, зокрема: недостатню індивідуалізацію винагороди, високий рівень трудового навантаження, наявність елементів професійного стресу, а також часткову незадоволеність працівників існуючою системою стимулювання. Встановлено, що значна частина персоналу орієнтується на комбіновану модель мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули.

По-п'яте, за результатами дослідження було розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в АТ «ОТП Банк». Зокрема, запропоновано:

- удосконалити систему матеріального стимулювання шляхом впровадження гнучких підходів до формування заробітної плати та бонусів;
- запровадити систему коефіцієнтів, що враховує індивідуальний внесок працівника;
- розширити використання нематеріальних інструментів мотивації, зокрема через створення комфортних умов праці, впровадження «банку ідей», організацію професійних конкурсів та системи визнання досягнень;
- активізувати розвиток персоналу через тренінги, навчальні програми та ротацію кадрів;
- забезпечити залучення працівників до управлінських процесів.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ефективна система мотивації персоналу є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вона повинна бути комплексною, гнучкою та адаптованою до сучасних умов функціонування організації. Її вдосконалення сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та забезпеченню стабільного розвитку АТ «ОТП Банк».

Таким чином, поставлені у роботі завдання виконано в повному обсязі, а отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності банківських установ для підвищення ефективності управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. № 10. С. 22–28. DOI: 10.32851/2708-0366/2021.10.3.
2. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України // Економіка та суспільство. 2021. № 23. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-23-6.
3. Хачатрян В. В. Мотивація працівників як індикатор розвитку підприємницького потенціалу підприємства // Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2021. № 3. С. 16–20. DOI: 10.36887/2524-0455-2021-3-3.
4. Гапєєва О. М., Скакун В. В. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією // Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз. Економічні науки. 2021. № 2(04). DOI: 10.46644/2708-1834/2021-2(04)-5.
5. Оксенюк К. І. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві // Економіка та суспільство. 2022. № 45. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-45-59.
6. Тимченко О. І. Особливості мотивації персоналу малих підприємств в сучасних умовах // Ефективна економіка. 2022. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105.2022.12.56.
7. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану // Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14, вип. 4. С. 26–34. DOI: 10.15673/fe.v14i4.2426.
8. Фурман Д. Г. Теоретико-методичні засади формування мотивації персоналу підприємств // Ефективна економіка. 2023. № 8. DOI: 10.32702/2307-2105.2023.8.16.
9. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів // Трансформаційна економіка. 2023. № 2(02). С. 45–48. DOI: 10.32782/2786-8141/2023-2-8.

10. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану // Економіка та суспільство. 2023. № 49. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-46.
11. Кичко І. І., Нікітченко А. О. Удосконалення системи стимулювання персоналу банків колективної форми власності // Економічний простір. 2021. № 170. С. 75–82. DOI: 10.32782/2224-6282/170-13.
12. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану // Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-141.
13. Карп В. Менеджмент персоналу українських банків під час війни: нові підходи та стратегії // Економічний аналіз. 2024. Т. 34, № 2. С. 348–359. DOI: 10.35774/econa2024.02.348.
14. Махсма М. Б. Посилення мотивації персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства // Проблеми економіки. 2024. № 2(60). С. 167–173.
15. Іванова М. І., Саннікова С. Ф., Трифонова О. В., Усатенко О. В., Швець Л. В. Мотивація персоналу міжнародних проєктів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства з використанням статистичних та економетричних методів // Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 345–356. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-5-345-356.
16. Григоренко О. П. Features of formation of the staff motivation system of commercial banks of Ukraine // Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2025. Vol. 10, No. 1. P. 355–359.
17. Мусієнко Р. В. Теоретичний базис використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства // Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2025. № 33. С. 141–146. DOI: 10.20535/2307-5651.33.2025.335891.
18. Yim J. et al. Motivational strivings, human resource management practices, and job performance: An advancement of the theory of purposeful work behavior // Human Resource Management. 2024. DOI: 10.1002/hrm.22229.

19. Ng C. et al. Keys factor affecting employee performance in the banking sector: A Delphi study // *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11, No. 1. Article 2409942. DOI: 10.1080/23311975.2024.2409942.

20. Nguyen Kim N. et al. Rewards, knowledge sharing and individual work performance: an empirical study // *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11, No. 1. Article 2359372. DOI: 10.1080/23311975.2024.2359372.

21. Liaquat M. et al. Impact of motivational factors and green behaviors on employee environmental performance // *Results in Global Business*. 2024. DOI: 10.1016/j.resglo.2023.100180.

22. Grzesiak M., Grabiec O., Bilińska K. The Impact of Employee Motivation on the Performance of Organisations // *European Research Studies Journal*. 2024. Vol. XXVII, Special Issue 3. P. 197–210.

21. Обиденнова Т. С., Лещенко А. І. Механізм мотивації працівників у контексті переходу до цифрової економіки // *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 566–572. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-4-566-572.

22. Григоренко О. П. Особливості формування системи мотивації персоналу комерційних банків України // *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Т. 10. № 1. С. 355–359. DOI: 10.36887/2415-8453-2025-1-60.

23. Шведа Н. М. Удосконалення системи мотивації персоналу організації (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»). Тернопіль: ТНТУ, 2025. 82 с.

24. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу // *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua>

25. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Грозовський М. С. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу // *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

26. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в умовах трансформації ринку праці // *Економіка та суспільство*. 2023. № 49.

27. Козак К. Б. Мотивація персоналу в умовах цифровізації економіки // *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. № 4. С. 26–34.

28. Фурман Д. Г. Теоретико-методичні засади формування мотивації персоналу // Ефективна економіка. 2023. № 8.
29. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів // Трансформаційна економіка. 2023. № 2. С. 45–48.
30. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу в умовах воєнного стану // Економіка та суспільство. 2024. № 60.
31. Карп В. Управління персоналом банків в умовах кризи // Економічний аналіз. 2024. Т. 34. № 2. С. 348–359.
32. Махсма М. Б. Посилення мотивації персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства // Проблеми економіки. 2024. № 2. С. 167–173.
33. Іванова М. І. та ін. Мотивація персоналу міжнародних проєктів // Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 345–356.
34. Ng C. et al. Keys factors affecting employee performance in the banking sector // Cogent Business & Management. 2024. Vol. 11.
35. Grzesiak M., Grabiec O. The impact of employee motivation on organizational performance // European Research Studies Journal. 2024.
36. АТ «ОТП Банк». Офіційний сайт. URL: <https://www.otpbank.com.ua>

ДОДАТКИ

Додаток А - Анкета

Оцінка існуючої системи мотивації та виявлення потреб персоналу

1. Скільки Вам років?

- 21-25
- 25-30
- 30-35
- 35-40
- 40+

2. Рівень вашої освіти?

- середнє
- середнє спеціальне
- неповна вища(бакалавр)
- повна вища(магістр)

3. Як давно ви працюєте на своїй нинішній посаді?

- Менш ніж рік
- 12-24 міс.
- 24-36 міс.
- 36-48 міс.
- понад 48 міс.

4. Яка система мотивації відповідає вашій позиції?

- бонусна
- преміальна
- наприкінці року, залежно від КРІ
- її немає

5. Як ви виконуєте свою роботу протягом дня?

- Добре
- Можу краще, але не встигаю
- Можу краще, але не хочу
- Нормально
- Хочу як краще, але виходить як завжди...

6. У скільки ви йдете з роботи і з яких причин затримуетесь?

- Не затримуюсь, о 18:00
- Довго збираюся, 18:30
- Завершаю незавершені справи, 18:30-19:00
- Я трудоголік, після 19:00
- утримаюся від відповіді

7. Які фактори стимулювання спонукають вас краще працювати?

- Матеріальні
- Нематеріальні
- 50/50
- Нематеріальні негативні (примус, лайка, пресинг з боку)

- Ніякі
8. Чи задоволені ви наявною матеріальною системою стимулювання праці?
- Так
 - Ні
 - так, але могло бути і краще
 - у нас її немає
 - утримаюся від відповіді
9. Чи задоволені ви наявною нематеріальною системою стимулювання праці?
- Так
 - Ні
 - Могло б бути і краще
 - Утримаюся від відповіді
10. Які матеріальні фактори спонукали б вас краще працювати?
- Висока зарплата
 - Вищі бонуси
 - Страхування здоров'я
 - Обід з боку роботодавця
 - Оплата транспорту, абонемент до спортзалу або разове відвідування салону краси з боку роботодавця
11. Які нематеріальні фактори спонукали б вас краще працювати?
- Спілкування з колегами поза роботою
 - Похвала та позитивна реакція на ваші успіхи в роботі з боку безпосереднього керівника та колег
 - Кімната відпочинку
 - Почуття безпеки у разі помилок системи
 - Можливість вільно висловлювати себе на роботі
12. Какою фактор ви б хотіли впровадити як засіб мотивування?
- Можливість одягатися у вільному стилі
 - Можливість самому координувати свій робочий графік (за умови 8-ти годинного робочого дня)
 - Можливість працювати з дому
 - Відвідувати тренінги, курси підвищення кваліфікації, організовані роботодавцем
 - Можливість отримувати допомогу психолога у зв'язку зі стресовими ситуаціями у роботі
13. Чи задоволені ви своєю роботою?
- Так
 - Ні
 - 50/50
 - Вибору поки що немає
 - Утримаюся від відповіді