

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ПОВЕР Даяна Іванівна

Оцінка ефективності мотиваційної системи в організації

спеціальність: 073 – менеджмент

освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка
групи МЕНз – 41
Повер Д.І.

Підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Богач Ю.А.

Підпис

Випускну кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«__»_____ 2025 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор
М.М. Шкільняк

прізвище, ініціали підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	5
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	16
2.1. Діагностика діяльності організації та її системи мотивації персоналу ...	16
2.2. Оцінка ефективності мотиваційної системи організації.....	24
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	31
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах високої конкуренції, цифрової трансформації та постійних змін на ринку фінансових послуг, ефективне управління персоналом стає визначальним чинником стабільності й розвитку будь-якої організації. Особливу роль у цьому процесі відіграє мотиваційна система, яка не лише стимулює продуктивність працівників, а й сприяє формуванню лояльності, зменшенню плинності кадрів та досягненню стратегічних цілей. Особливо актуально це питання постає для банківських установ, де якість і швидкість обслуговування клієнтів значною мірою залежать від залученості та задоволеності персоналу.

АТ «Ощадбанк» як одна з провідних державних фінансових установ України має розгалужену мережу відділень, кожне з яких виконує важливу роль у забезпеченні фінансової доступності для населення. Ефективне функціонування відділення №10019/02 стало предметом даного дослідження, в межах якого здійснено оцінку мотиваційної системи, що застосовується до його працівників.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Формування ефективної системи мотивації персоналу у фінансових установах спирається на вагомі наукові напрацювання як українських, так і зарубіжних дослідників. Це О. С. Бадзим, Н.Л. Вачевська, Н. С. Данилевич, Д. В. Захарчук, А.М. Климчук, Ковальська, О.А. Кравченко, Ю.В. Макогон, М.А. Капранов, С.В. М. В. Посмітна, Харитоненко, Н.І. Юрчук Н. П. та інші. Саме їхні концептуальні підходи та практичні рекомендації стали підґрунтям для сучасного розуміння природи мотиваційних процесів у банківському середовищі. Завдяки дослідженням провідних науковців вдалося поглибити знання про взаємозв'язок між трудовою активністю працівників, рівнем їх задоволеності працею та ефективністю організаційного функціонування. Ідеї, висловлені у працях науковців, які займаються вивченням мотиваційного впливу на персонал, дозволяють сформулювати інструменти мотивації, що враховують не лише

економічні, але й соціально-психологічні аспекти управління кадрами. У контексті банківської діяльності ці наукові підходи сприяють розробці стратегій, що забезпечують залученість персоналу до досягнення корпоративних цілей, підвищення якості обслуговування клієнтів і зміцнення внутрішньої стабільності установи.

Об'єктом дослідження виступає система управління персоналом у банківській установі, зокрема — діяльність колективу відділення №10019/02 АТ «Ощадбанк».

Предметом дослідження є організаційні та функціональні аспекти мотиваційної системи працівників відділення, її вплив на трудову активність, результативність виконання службових обов'язків і загальну ефективність роботи колективу.

Мета роботи полягає в комплексному аналізі діючої системи стимулювання персоналу, виявленні її переваг і недоліків, а також формулюванні пропозицій щодо підвищення її ефективності з урахуванням особливостей роботи конкретного банківського підрозділу.

Для досягнення поставленої мети було поставлено та вирішено такі завдання:

- проведено теоретичний аналіз наукових підходів до розуміння мотивації праці та її ролі в організаційному управлінні;
- здійснено діагностику діяльності відділення №10019/02 АТ «Ощадбанк» та його системи мотивації персоналу;
- проведено оцінку ефективності застосованих мотиваційних інструментів з погляду задоволеності персоналу та результативності його праці;
- виявлено основні проблеми й обмеження в існуючій системі стимулювання та запропоновано шляхи вдосконалення мотиваційної системи в організації.

У процесі дослідження застосовувалися такі методи: аналіз наукових джерел, опитування працівників відділення, структурно-логічне моделювання, порівняльний аналіз мотиваційних показників, а також методи графічної інтерпретації результатів для візуалізації виявлених тенденцій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах нестабільності, що зумовлена впливом економічних, політичних та соціальних чинників, особливої актуальності набуває питання ефективного мотивування персоналу у фінансових установах. Саме розробка та впровадження дієвих мотиваційних механізмів дозволяє значно покращити результативність діяльності таких організацій.

Мотивація працівників фінансової установи розглядається як сукупність впливів внутрішнього та зовнішнього характеру, спрямованих на активізацію трудової поведінки з метою досягнення цілей банку чи іншої установи. При цьому важливо розуміти, що хоча фінансова організація зацікавлена у високій продуктивності праці свого персоналу, сам процес мотивування значною мірою відбувається через стимулювання реалізації особистих потреб і прагнень працівника шляхом професійної діяльності. Отже, мотивація водночас сприяє як досягненню корпоративних завдань, так і покращенню особистого добробуту співробітників.

У нинішніх реаліях все більшого значення набувають підходи, які акцентують увагу на підвищенні залученості працівників до діяльності установи, формуванні ініціативності, бажанні досягати вагомих результатів саме у своїй організації, а також демонструвати лояльність до управлінської ланки. Як складову загальної стратегії управління персоналом, мотивацію слід розглядати як інструмент довгострокового впливу, орієнтований на підтримання стабільного інтересу до високопродуктивної праці. Заходи мотиваційного характеру, які застосовуються з метою посилення трудової активності працівників, зазвичай мають стимулюючий характер і фокусуються на поточних ціннісних орієнтаціях та індивідуальних інтересах персоналу, сприяючи ефективнішій реалізації наявного трудового потенціалу у коротко- і середньостроковій перспективі.

Як функція управління, мотивація проявляється через дії керівників, які формують сприятливе середовище для професійної діяльності та забезпечують наявність стимулів, що спонукають працівника до ефективної роботи. Для управлінського складу фінансових установ важливою управлінською метою є організація таких умов, які б стимулювали персонал виявляти ініціативу, відповідальність та цілеспрямованість у виконанні посадових обов'язків, що, у свою чергу, сприятиме стабільності та розвитку банківської структури. До умов праці, що впливають на мотивацію, «виділяють:

- економічні умови, які включають матеріальну винагороду за роботу, премії і компенсаційні пільги, організаційні умови;
- естетичні умови й умови безпеки;
- соціальні умови, які визначаються взаєминами співробітників у колективі;
- умови самореалізації працівника, пов'язані з його задоволеністю роботою і можливістю професійного і кар'єрного зростання;
- взаємини з керівництвом, яке характеризується психологічним збігом працівника і керівника, комфортом, застосуванням заохочень і покарань і т. ін» [1].

Слід усвідомлювати, що механізм мотивації ґрунтується на особливостях психіки людини та охоплює етапи сприйняття й осмислення ситуації, формування цілей, прийняття відповідних рішень, прогнозування очікуваних результатів і подальшого усвідомленого коригування власних дій. Саме мотивація виступає рушієм діяльності, надаючи поведінці людини чіткого напрямку і сенсу, тим самим забезпечуючи її доцільність і цілеспрямованість.

Завдяки мотивації працівник стає більш залученим, розуміє суть своєї діяльності та чітко усвідомлює, як саме варто діяти в конкретних умовах. Іншими словами, мотивація у сфері праці – це свідомий вибір певної поведінкової моделі у професійній діяльності, що обумовлений розвитком індивідуальних потреб та відповідними очікуваннями щодо результатів. У фінансових установах ефективна трудова мотивація сприяє не лише продуктивності працівників, а й зростанню їх відповідальності за результати роботи, що позитивно позначається

на загальній ефективності організації. Мотиви трудової діяльності «поділяють на 3 групи:

- 1) мотиви діяльності;
- 2) мотиви вибору професії;
- 3) мотиви вибору місця роботи» [7].

Серед основних мотивів, що спонукають до трудової активності у фінансовій установі, чільне місце займає потреба в отриманні матеріальних благ, прагнення до професійної самореалізації, досягнення успіху в роботі та реалізація особистих цілей. Задоволення матеріальних потреб передбачає доступ до певних благ, які є досяжними в реальних умовах. Тільки ті цінності, які працівник дійсно може отримати, мають стимулюючий ефект і спонукають до активнішої трудової поведінки.

Матеріальні інтереси, як і будь-які інші, формуються на свідомому рівні, і проявляються у вигляді зацікавленості в отриманні винагороди, що забезпечує необхідний рівень особистого добробуту. Така зацікавленість проявляється через активну професійну діяльність працівника: чим вищі результати праці, тим більші можливості задовольнити власні матеріальні запити. Таким чином, матеріальна мотивація є не лише основою для зростання трудової активності, а й ключовим елементом загальної системи стимулювання персоналу у фінансовій сфері.

Починаючись з матеріального заохочення, система мотивації розширюється до інших форм впливу, включаючи адміністративні, моральні та розвиткові стимули. Зокрема, адміністративний вплив реалізується через дисциплінарні заходи, такі як попередження, зауваження чи кадрові зміни, які мають на меті коригування поведінки працівника. Моральні форми заохочення передбачають публічне визнання заслуг – подяки, нагородження грамотами, позитивне висвітлення у внутрішніх або зовнішніх медіа, номінування на премії. Ще одним вектором є розвиткові стимули – наприклад, участь у професійних конкурсах, створення умов для реалізації креативного потенціалу, формування команд професійного вдосконалення, що стимулює ініціативність, творчість і

залученість у процес вдосконалення фінансової діяльності установи.

Варто підкреслити, що мотивація працівників має розглядатися передусім із практичної точки зору – як організований процес реалізації системи заходів, які стимулюють не лише ефективне виконання звичних функціональних обов'язків, що оплачуються відповідно до посадових окладів, але й активну участь персоналу у підвищенні загальної продуктивності праці. В сучасному середовищі, яке змінюється під впливом численних зовнішніх чинників, мотиваційні механізми дедалі більше орієнтуються на активізацію інтересу до роботи, зміцнення залученості, підвищення ініціативності та формування прагнення досягати високих результатів діяльності саме в межах конкретної організації. Особлива увага приділяється підтримці прихильного ставлення до керівництва та загальної корпоративної лояльності.

З нашої точки зору, стимулювання трудової активності персоналу фінансової установи варто розглядати як складне явище, яке включає елементи процесу, систему взаємопов'язаних чинників та результат внутрішнього розвитку мотиваційної структури особистості. Йдеться про те, що прагнення до самореалізації безпосередньо пов'язане зі зростанням потреби в професійному зростанні та інтелектуальному розвитку працівника. В такому контексті актуалізація соціально вищих потреб базується на низці факторів, зокрема:

- задоволення базових фізіологічних потреб і формування внутрішньої потреби в самореалізації;
- наявність професійної та особистої невизначеності, що викликає тривожність і формує мотивацію до пошуку нових знань як інструменту стабілізації;
- внутрішні прагнення до пізнання, розуміння нових явищ, інтерпретації подій, які породжують зацікавлення в особистісному та професійному зростанні.

Отже, прагнення до самореалізації та інтелектуального розвитку можна вважати найвищим рівнем мотивації працівника у фінансовій сфері. Цей рівень виявляється через досягнення значущих змін як в індивідуальній поведінці, так і «в загальній динаміці організаційної ефективності:

- 1) реалізації кар'єри, освіти, професіоналізму;
- 2) зростання переваг активної самостійної трудової діяльності та самоврядування;
- 3) розвитку мотиву творити, вести раціоналізаторську діяльність, винаходити» [18].

Як уже зазначалося раніше, ефективна мотивація професійного розвитку персоналу неможлива без впровадження сучасних форм матеріального стимулювання. Інакше кажучи, мотиви набувають практичного значення лише за наявності стимулів, які можуть проявлятися як у вигляді матеріальних благ, так і через певні дії з боку інших осіб, що створюють нові перспективи або виклики.

Стимулювання розглядається як фактор, що викликає активну реакцію – як внутрішній, так і зовнішній вплив, який спонукає до певної трудової поведінки. В системі фінансових установ воно здебільшого базується на використанні інструментів матеріального заохочення, фінансових премій, бонусів, доплат, а також системи санкцій, що тісно пов'язана з політикою оплати праці. Як елемент компенсаційної політики, стимулювання дає змогу працівнику реалізувати своє право на справедливу та своєчасну винагороду, передбачаючи не лише грошові виплати, але й юридично врегульовані методи захисту цих прав.

Водночас система стимулювання має бути гармонізована з індивідуальними потребами, інтересами та здібностями працівників фінансової установи, передбачаючи поєднання зовнішніх стимулів і внутрішніх мотиваційних імпульсів. Це означає створення умов, у яких досягнення визначених результатів є необхідною умовою для задоволення соціально значущих потреб працівника. У таких умовах формуються сталі мотиви до зростання трудової активності, підвищення віддачі від праці, а також прагнення до розвитку професійних компетенцій.

Варто наголосити, що ефективність стимулювання безпосередньо залежить від спроможності керівництва банківської установи підтримувати та очікувати від персоналу належний рівень продуктивності, за який передбачена

відповідна винагорода. Іншими словами, мета стимулювання полягає не просто у спонуканні до роботи, а у формуванні зацікавленості працівника працювати якісніше, результативніше, з постійним вдосконаленням своїх навичок.

У контексті взаємозв'язку між мотивацією працівників та загальною ефективністю діяльності фінансової установи важливо зосередити увагу на ключових критеріях оцінювання: узгодженість виконуваних завдань із стратегічними цілями установи; застосування оптимальних методів праці з урахуванням економічності; повне використання потенціалу працівника – знань, досвіду, професійних навичок і зусиль.

Основними «факторами, які мотивують працівників публічної організації підвищувати свою трудову активність і активно брати участь у професійному навчанні є:

- бажання зберегти місце роботи чи посаду;
- зацікавленість у збільшенні заробітної плати;
- бажання отримати нову посаду або підвищити рівень посади;
- інтерес до процесу освоєння нових знань і навичок» [23].

Механізм стимулювання працівників фінансової установи до постійного професійного розвитку має ґрунтуватися на реалізації системного підходу, що включає низку послідовних заходів. Передусім необхідним є чітке визначення об'єкта стимулювання – тобто тієї категорії працівників, на яку спрямовані відповідні заходи. Далі здійснюється деталізація предмета стимулювання, яка полягає в ідентифікації знань, навичок і компетенцій, що потребують оновлення або вдосконалення для кожної з професійних груп.

Наступним кроком є встановлення критеріїв, за якими визначається потреба працівників у підвищенні кваліфікації. Для цього застосовується оцінювання наявного рівня професійних знань, вмінь та навичок персоналу з метою виявлення розривів між фактичним і бажаним рівнем кваліфікації. На основі цих даних визначається суб'єкт стимулювання – безпосередній орган чи особа, відповідальна за організацію та контроль відповідних заходів.

Одним з ключових елементів є встановлення ефективних форм і методів

стимулювання, що можуть включати фінансові заохочення, кар'єрне просування, участь у престижних проєктах чи програмах підвищення кваліфікації. Водночас необхідно передбачити джерела та обсяги фінансування цих заходів, щоб забезпечити їх сталість і результативність.

Після етапу планування відбувається реалізація визначених заходів стимулювання – організація навчання, тренінгів, менторських програм тощо. Підсумковим етапом є оцінка результатів професійного зростання кожного працівника, яка дозволяє не лише зафіксувати прогрес, а й сформувати базу для подальшого вдосконалення системи мотивації.

У цьому контексті основними напрямками професійного навчання та підвищення кваліфікації, що можуть ефективно застосовуватися «у діяльності фінансової установи, є:

- первинне навчання, орієнтоване на специфіку посадових обов'язків та завдань установи;
- усунення невідповідностей між компетенційним профілем працівника та вимогами займаної посади;
- програми загального професійного розвитку;
- підготовка персоналу до роботи в інноваційних напрямках або нових фінансових продуктах;
- оволодіння сучасними методами та прийомами виконання професійних функцій» [36].

Системний підхід до стимулювання професійного розвитку персоналу дозволяє не лише підвищити ефективність роботи окремого працівника, а й забезпечити сталий розвиток фінансової установи в умовах високої динаміки змін у банківському та фінансовому середовищі.

Формування мотиваційного механізму управління персоналом у фінансовій установі та забезпечення його ефективного функціонування доцільно розглядати як комплексний підхід, що поєднує дії з урахуванням специфіки об'єкта управління (трудова потенціал банківської організації), суб'єкта управління та умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Структурно мотиваційний механізм управління персоналом доцільно поділити на чотири взаємопов'язані блоки: теоретичний, організаційний, інструментальний та інформаційний.

Завданням теоретичного блоку є формування концептуальних засад функціонування системи мотивації персоналу у фінансовій установі як складової частини загальної системи управління. Його розгляд як елемента управлінської технології дозволяє інтегрувати підходи до мотивації в загальну модель управління людськими ресурсами.

Важливим аспектом є домінуюча в установі система організаційних цінностей, яка безпосередньо впливає на трудову поведінку співробітників і, відповідно, на їхню продуктивність. При цьому працівники, як складові професійного колективу, реалізуючи свій трудовий потенціал, одночасно впливають на ефективність функціонування окремих підрозділів та організації в цілому.

Слід зауважити, що мотиви праці є динамічними: чинник, який сьогодні слугує ефективним стимулом для досягнення результатів, уже завтра може втратити свою актуальність. Ця обставина зумовлює потребу в постійному аналізі індивідуальних потреб, очікувань та мотиваційних установок співробітників з метою розробки гнучких та адаптивних заходів впливу на їхню поведінку.

У фінансових установах мотиваційний механізм управління трудовою активністю персоналу зазвичай ґрунтується на поєднанні формалізованих процедур (регламенти, стандарти виконання, політики винагород) та глибокого розуміння реальних потреб і цінностей працівників. Таким чином, ефективне управління персоналом передбачає не лише адміністративне забезпечення виконання службових обов'язків, а й урахування нематеріальних аспектів: почуття причетності, визнання, професійного зростання тощо.

У фінансовій установі ефективне управління персоналом неможливе без впровадження комплексного мотиваційного механізму, який охоплює ключові аспекти організації праці та стимулювання. Насамперед, йдеться про

вдосконалення системи винагороди, яка має бути прозорою, справедливою й орієнтованою на результат. Крім того, важливо переглянути підходи до структурування робочих процесів, де особлива увага приділяється розширенню функціональних обов'язків, підвищенню рівня відповідальності працівників та створенню умов для горизонтальної і вертикальної мобільності. Запровадження більш гнучкого режиму роботи також сприяє зміцненню трудової дисципліни, підвищенню продуктивності праці та зменшенню емоційного вигорання серед персоналу. Покращення умов праці у фінансовій установі має не лише матеріальний, а й психологічний вимір, що включає створення комфортного робочого середовища, сприятливого мікроклімату та підтримку балансу між професійним і особистим життям.

У довгостроковій перспективі основними орієнтирами для банку виступає модернізація як матеріальних, так і нематеріальних форм стимулювання, включаючи оновлення моделі оплати праці з акцентом на ефективність і досягнення цільових показників. Важливим чинником підвищення мотивації є також інвестування в розвиток працівників: це стосується професійного навчання, сертифікацій, участі в галузевих заходах, що зміцнює відчуття стабільності та перспектив у межах організації. Установлення конструктивного діалогу між адміністрацією банку та працівниками в межах колективно-договірного регулювання створює основу для гармонізації інтересів сторін і запобігання конфліктам. Поряд з цим, важливо розробити механізми регулярного оцінювання дієвості мотиваційних інструментів, що використовуються, та їх впливу на трудову поведінку співробітників.

Варто зауважити, що рівень матеріального заохочення має відповідати не лише посадовим обов'язкам, а й результативності діяльності працівника. Саме тому керівництво банківської установи повинно передбачати у системі стимулювання пряму залежність винагороди від якості виконаних завдань і впроваджених управлінських рішень. На ефективність мотиваційної моделі також впливають особливості корпоративної культури, індивідуальні характеристики працівників, динаміка зовнішнього середовища та внутрішні

зміни в самій організації.

Для забезпечення системного підходу до оцінювання ефективності дії мотиваційного механізму в банку доцільно розробити комплексну систему показників. Така система має охоплювати аналіз продуктивності використання трудового потенціалу, структури та ефективності витрат на персонал, кадрового складу за рівнем освіти, віком і стажем, а також рівень кадрової стабільності. Особливу увагу слід приділити вивченню рівня залученості співробітників у процеси інновацій, загального стану умов праці, задоволеності роботою, психологічного клімату в колективі та рівня лояльності до організації. Ці дані дають змогу своєчасно реагувати на зміни у трудовій поведінці персоналу, визначати слабкі місця в системі мотивації та формувати ефективну кадрову стратегію, що відповідає сучасним викликам банківського сектора.

Для ефективного працівників у фінансовій установі, керівництво повинно не лише чітко окреслювати стратегічні й оперативні цілі, а й формувати комплексну систему мотивації, що враховує специфіку фінансового сектору. Важливо вміти підбирати відповідні інструменти впливу на персонал, орієнтуючись як на внутрішні спонуки, так і на зовнішні чинники. Це передбачає створення мотиваційних планів з різною часовою перспективою, а також цілеспрямовану підтримку окремих працівників або колективів, яка враховує їхні індивідуальні особливості та професійні орієнтири.

Успішне керівництво передбачає постійне підвищення компетенцій у сфері управління персоналом, зокрема опанування сучасних теоретичних підходів до мотивації, знання різноманітних методів стимулювання і вміння адаптувати їх до практики фінансової організації. Такий підхід дозволяє не лише уникати управлінських прорахунків, а й формувати згуртовану команду з високим рівнем залученості до досягнення спільних цілей.

Комплексна мотивація працівників у фінансовій установі виступає як інтегрований процес впливу, спрямований на розвиток їхнього професійного потенціалу, активізацію інтелектуальної ініціативи та підвищення зацікавленості в результатах своєї праці. Вона охоплює як матеріальні стимули, так і

нематеріальні фактори, що сприяють підвищенню внутрішньої мотивації, формуванню відповідального ставлення до обов'язків і впровадженню інновацій у щоденну діяльність.

Таким чином, мотиваційний механізм у системі управління персоналом фінансової установи повинен бути спрямований на ефективне використання кадрових ресурсів і забезпечення їх максимальної продуктивності. Це досягається шляхом впровадження організаційних рішень, які дозволяють гармонійно поєднувати інтереси працівників із завданнями фінансової установи, раціонально розподіляти ресурси та активізувати людський капітал на досягнення стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Діагностика діяльності організації та її системи мотивації персоналу

АТ «Ощадбанк» наразі є однією з провідних банківських установ в Україні, яка охоплює широке коло напрямів фінансової діяльності. Установа активно функціонує у всіх ключових сегментах національного фінансового ринку, співпрацюючи з великими корпоративними клієнтами, такими як Пенсійний фонд України, Укрпошта, а також суб'єктами оптового енергетичного ринку. Банк був офіційно зареєстрований як самостійна установа 31 грудня 1991 року Національним банком України під первинною назвою «Державний спеціалізований комерційний ощадний банк України». Пізніше, 21 травня 1999 року, за ініціативою Президента України, його реорганізували в акціонерне товариство — ВАТ «Державний ощадний банк України», який сьогодні відомий як «Ощадбанк».

На підставі статуту, організаційно-правова форма банку є приватним акціонерним товариством. Держава, представлена Кабінетом Міністрів України, виступає єдиним акціонером банку та володіє 100% його статутного капіталу.

Згідно з банківською ліцензією НБУ №148 від 05.10.2011 року, «Ощадбанк» має право здійснювати повний спектр банківських операцій. Це включає прийом вкладів у національній та іноземній валютах (а також у банківських металах) від юридичних і фізичних осіб, відкриття поточних та умовних рахунків (включаючи ескроу), розміщення коштів і металів від імені банку на власних умовах, з повним ризиком.

Окрім того, банк має повноваження на:

- залучення позик на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- здійснення депозитних операцій;
- обслуговування клієнтів (фізичних і юридичних осіб), у тому числі через касове і розрахункове обслуговування;
- виконання операцій з платіжними інструментами (чеки, акредитиви);

- обмін іноземної валюти і операції з банківськими металами;
- здійснення розрахунків для державного бюджету за угодами з Державним казначейством.

Обслуговування клієнтів у відділеннях здійснюється як у живій черзі, так і за допомогою терміналів самообслуговування. Процес обслуговування проходить через чітко регламентовані етапи: консультація, перевірка документів, внесення даних до системи, укладення угоди та завершення операції. Усі дії фіксуються в автоматизованій банківській системі.

Структура організації банку є централізованою та базується на вертикальній моделі управління. Вона включає центральний офіс, обласні управління (філії), територіальні відділення без балансу, а також представництва банку.

Управління здійснюється через два основні рівні:

- стратегічний – Кабінет Міністрів України виконує функції найвищого органу управління.
- операційний – Правління банку, яке реалізує щоденну діяльність відповідно до рішень Наглядової ради.

Наглядова рада — це колегіальний орган, який визначає стратегію розвитку, здійснює контроль за діяльністю правління, однак не бере участі в поточному управлінні. Правління, на чолі з Головою, відповідає за щоденне керування діяльністю банку. Станом на сьогодні Головою правління є Андрій Пишний. До складу правління входять заступники голови та інші члени, загальна кількість яких становить сім осіб.

АТ «Ощадбанк» функціонує відповідно до дворівневої моделі управління, що поєднує стратегічне планування та оперативне керування, забезпечуючи гнучкість і стабільність у діяльності.

Ієрархічна вертикальна структура управління передбачає координацію центрального апарату в Києві з усіма регіональними підрозділами. Так, наприклад, відділення №10019/02, розташоване у місті Тернопіль на вул. Миру, 4-А, є частиною Тернопільського обласного управління і реалізує стандарт

банківського обслуговування на локальному рівні.

До функціоналу цього відділення входять:

- виконання касових операцій (прийом/видача коштів, опрацювання платежів),
- консультаційна підтримка клієнтів,
- обслуговування через банкомат, який працює цілодобово.

Відділення підпорядковується обласному управлінню, яке, у свою чергу, є структурною одиницею всієї банківської мережі. Це дозволяє підтримувати єдиний стандарт сервісу та централізовану політику обслуговування в усіх куточках країни.

У системі управління АТ «Ощадбанк» напрям роботи з персоналом відіграє ключову роль, оскільки забезпечує реалізацію стратегічних цілей установи, підтримує її сталий розвиток та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Управління кадрами охоплює всі стадії взаємодії з працівником — від моменту його залучення до організації, проходження адаптаційного періоду, професійного зростання, оцінювання результатів праці й до побудови індивідуальної кар'єрної траєкторії.

Механізм управління людськими ресурсами в банку побудований на декількох рівнях:

- Департамент з управління персоналом — формує загальну кадрову стратегію, займається впровадженням корпоративних стандартів, підтримкою організаційної культури та розробкою політик у сфері HR.
- HR-бізнес-партнери — взаємодіють із керівниками структурних підрозділів на місцях, допомагаючи їм ефективно реалізовувати політику управління персоналом відповідно до корпоративної стратегії.
- Регіональні HR-відділи — координують кадрову роботу у філіях та відділеннях банку по всій території України, забезпечуючи єдність стандартів та оперативне вирішення локальних кадрових питань.

У діяльності з управління персоналом в АТ «Ощадбанк» важливими є кілька взаємопов'язаних напрямів, які забезпечують ефективну роботу

колективу та досягнення цілей установи. Робота з кадрами починається з підбору нових працівників. Щоб знайти найкращих кандидатів, банк використовує різні сучасні методи оцінювання, зокрема тести, ситуаційні завдання та інтерв'ю, що допомагає визначити рівень знань і практичних навичок претендентів. Після прийняття на роботу новий працівник проходить адаптаційний період — час, коли він знайомиться з правилами роботи, корпоративною культурою та професійними обов'язками.

Значну увагу банк приділяє навчанню персоналу. Працівники мають змогу постійно підвищувати свою кваліфікацію через внутрішні навчальні програми, тренінги, онлайн-курси. Для керівного складу передбачені спеціальні програми управлінського розвитку, наприклад, міні-MBA. Такі можливості не тільки покращують професійний рівень працівників, а й мотивують їх розвиватися далі в межах організації.

Щоб розуміти, наскільки добре працівники справляються зі своїми обов'язками, банк використовує систему оцінки ефективності роботи. Основним інструментом тут є система ключових показників ефективності (KPI), яка допомагає об'єктивно оцінити досягнення індивідуальних та командних результатів. Ця інформація потрібна для того, щоб вчасно виявляти проблеми, підтримувати успішних працівників і коригувати управлінські підходи.

Окреме місце займає мотивація персоналу. В АТ «Ощадбанк» розуміють, що кожен працівник має свої потреби та стимули, тому застосовують індивідуальний підхід. Мотивація включає як грошові винагороди — заробітна плата, премії, бонуси, так і нематеріальні заохочення, наприклад, визнання досягнень, кар'єрне зростання, стабільність та соціальні гарантії. Все це формує позитивне ставлення до роботи, підвищує лояльність персоналу та сприяє зростанню продуктивності.

За даними кадрової звітності станом на 01. 01. 2025 року діяльність відділення №10019/02 забезпечує 7 працівників.

Персонал відділення представлений фахівцями, які мають вищу або середню спеціальну освіту, а також володіють відповідним професійним досвідом і

регулярно проходять підвищення кваліфікації.

Кадрова звітність показує, що більшість працівників відділення Ощадбанку №10019/02 мають вищу освіту: 4 з 5 осіб мають диплом магістра, а один – спеціаліста. Ще двоє працівників мають середню спеціальну освіту. У відсотках це становить 71,4% для магістрів, 14,3% — для спеціаліста та 28,6% — для осіб із середньою спеціальною освітою. Крім того, серед усього персоналу 4 осіб мають економічну освіту, що становить 57,16 %, і лише один працівник — управлінську освіту, включно з тим, хто ще не завершив вищу освіту, це 14,3%.

Щодо професійного досвіду, то станом на 1 січня 2025 року майже половина працівників (42,9%) мають стаж від 5 до 15 років. По 14,25% персоналу працюють від 15 до 25 років і понад 25 років відповідно, тоді як 28,6% співробітників мають досвід роботи менше одного року (рис.2.1).

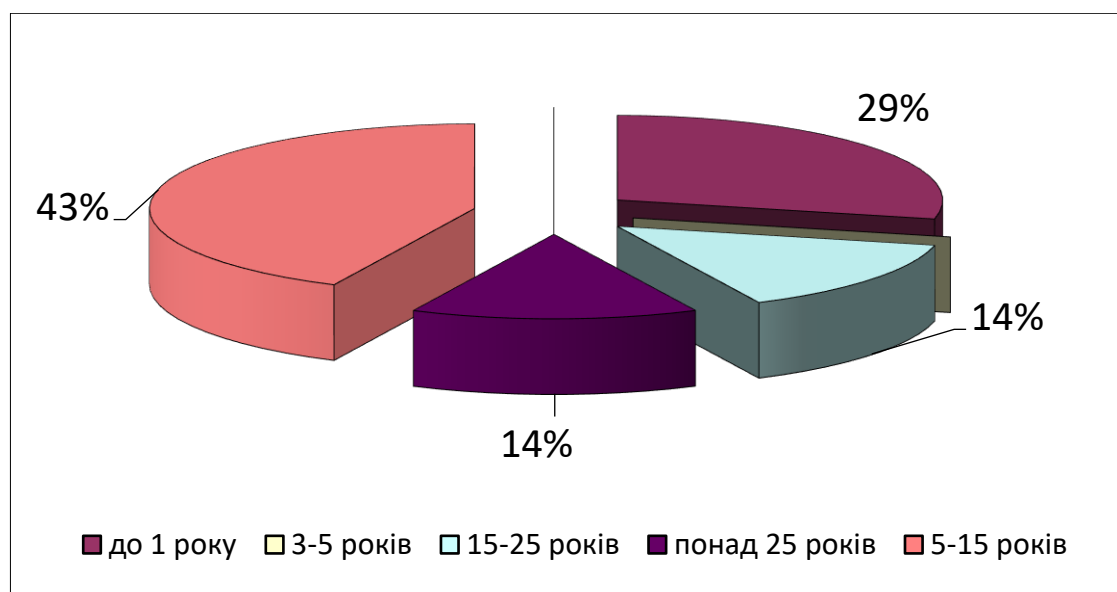


Рис. 2.1. Розподіл персоналу відділення Ощадбанку №10019/02 за стажем роботи

Примітка. Складено на основі даних організації

«Рух кадрів у відділенні ощадбанку можна визначити за наступними показниками:

- 1) коефіцієнт обороту персоналу по прийому виражає відношення чисельності прийнятих працівників до облікової чисельності.

$$K_{\text{об.прий.}} = \frac{Ч_{\text{прийн.}}}{Ч_{\text{облік.}}}, \quad (2.1)$$

де $Ч_{\text{прийн.}}$ – чисельність прийнятих працівників у даному періоді;

$Ч_{\text{облік}}$ – облікова кількість штатних працівників» [5].

Розрахунок коефіцієнта обороту персоналу по прийому показника на основі звітності відділення Ощадбанку №10019/02 та наведеної методики (2.1) має наступний вигляд:

$$K_{\text{об.прий.}} = 1/7 = 0,1429 \text{ або } 14,29 \ \%.$$

Таким чином, значення коефіцієнта обороту робочої сили по прийому в відділення №10019/02 є 0,143 і складає 14,29% від загальної облікової чисельності персоналу організації.

- 2) «коефіцієнт обороту по звільненню визначається як відношення загальної чисельності звільнених в досліджуваному періоді працівників до облікової чисельності штатних працівників» [5].

$$K_{\text{об.зв.}} = \frac{Ч_{\text{зв.}}}{Ч_{\text{облік}}} \quad (2.2)$$

«де $Ч_{\text{зв.}}$ – загальна чисельність звільнених в досліджуваному періоді з будь-яких причин».

«Розрахунок даного коефіцієнта здійснюємо на основі даних статистичної звітності досліджуваної організації наведено у формулі, що за підрахунками складе 14,29%:

$$K_{\text{об.зв.}} = 1/7 = 1/7 = 0,1429 \text{ або } 14,29 \ \%.$$

Таким чином, розрахункова величина коефіцієнта обороту персоналу по звільненню складає 14,29%. Значення цього показника руху персоналу дорівнює значенню коефіцієнта, що характеризує відношення чисельності прийнятих працівників до облікової чисельності.

3) коефіцієнт плинності показує відношення звільнених працівників за власним бажанням або з інших причин, не пов'язаних з діяльністю організації до загальної облікової чисельності:

$$K_{пл} = Ч_{зв.вл.} / Ч_{облік}, \quad (2.3)$$

де $Ч_{зв.вл.}$ – чисельність звільнених за власним бажанням або з інших причин, не пов'язаних з діяльністю організації.

Коефіцієнт плинності персоналу у складі:

$$K_{пл} = 1/7 = 0,1429 \text{ або } 14,29 \ \%.$$

В контексті проведеного аналізу слід відзначити, що плинність персоналу, яка є одним з найбільш показових критеріїв кадрової політики у досліджуваній організації є незначною і складає 14,29%, що відповідає нормативному значенню» [5].

Аналізуючи, як змінювалися показники професійного розвитку персоналу організації у період з 2022 по 2025 роки, можна зробити кілька важливих висновків. У 2022 році двоє співробітників здобули другу вищу освіту, що свідчить про прагнення до саморозвитку та підвищення свого професійного рівня. Ще один працівник вступив до вищого навчального закладу у 2023 році, продовживши цю позитивну тенденцію. Водночас протягом досліджуваного періоду спостерігається зниження активності працівників у проходженні програм підвищення кваліфікації: у 2023 році таких було двоє, а вже в 2024 — лише один. Це може свідчити як про зниження мотивації, так і про можливі обмеження з боку роботодавця або зовнішні чинники, що впливають на можливість проходити таке навчання. Варто також зазначити, що жоден із працівників за цей період не проходив підвищення кваліфікації за межами України, що може свідчити про відсутність міжнародної освітньої інтеграції чи доступу до закордонних навчальних програм (табл.2.1). [6].

У досліджуваному відділенні Ощадбанку №10019/02 підхід до розвитку працівників не враховує особисті інтереси кожного співробітника, що негативно впливає на рівень їх мотивації та знижує ефективність реалізації кадрової політики. Індивідуальні освітні траєкторії чи персоналізовані плани розвитку тут

практично не використовуються. Планування підвищення кваліфікації працівників проводиться відповідно до потреб, передбачених штатним розкладом, а не з урахуванням потенціалу або побажань окремих працівників.

Таблиця 2.1

**Показники середньооблікової кількості працівників відділення
Ощадбанку №10019/02 у 2022-2024 рр.**

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Середньо облікова кількість штатних працівників, осіб	7	6	7
Підвищили кваліфікацію, осіб	-	2	1
Підвищили кваліфікацію, %	-	28,57	14,29

Примітки. Наведено за даними організації

Системне планування навчання як окрема функція не сформоване — навчальні заходи інтегруються в загальний процес кадрового планування. Цей процес відбувається на рівні Тернопільського обласного управління Ощадбанку, де складається оперативний план роботи з персоналом. Цей документ включає в себе цілу низку взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення цілей як організації, так і її працівників. План, як правило, розрахований на рік і охоплює всі основні види діяльності з персоналом.

Для формування такого оперативного плану використовується спеціально розроблена система збору інформації. Вона охоплює відомості про постійний склад працівників, їх кваліфікацію, стать, кадрову плинність, рівень заробітної плати та її структуру. Все це дозволяє сформувати загальне уявлення про кадровий потенціал відділення, однак не дає змоги належним чином адаптувати підхід до розвитку окремого працівника.

Організація процесу навчання персоналу розглядається як елемент управління професійним розвитком. Це включає створення управлінської команди, яка розробляє напрямки розвитку, формує навчальні групи, забезпечує технічну базу для навчання та надає методичну підтримку процесу підвищення кваліфікації. Водночас, організаційні заходи в межах програми підвищення кваліфікації залишаються недостатньо персоналізованими. Бракує системного

пошуку ефективних стимулів, які б заохочували працівників до участі в навчанні та розвитку.

Таким чином, у відділенні Ощадбанку №10019/02 наразі переважає адміністративний підхід до навчання, який більше зорієнтований на виконання планових завдань, а не на виявлення й розвиток потенціалу працівників. Це обмежує можливості для глибокої професійної самореалізації персоналу та стримує зростання їхньої трудової активності.

2.2. Оцінка ефективності мотиваційної системи організації

Управління мотивацією персоналу у фінансовій сфері, зокрема в банківській системі, відіграє ключову роль у досягненні високої продуктивності працівників та стабільності діяльності установи. Але ефективною мотивація стає лише тоді, коли вона ґрунтовно продумана та адаптована до специфіки фінансової роботи. Недостатня увага до мотиваційних процесів може призвести до втрати зацікавленості, а надмірна — до емоційного виснаження.

Установи, такі як банки, вимагають від своїх співробітників не лише високої відповідальності, а й стійкості до стресів, уважності, точності в обробці інформації та здатності швидко ухвалювати рішення. Саме тому мотивація в цій сфері повинна бути збалансованою. Якщо стимулюючі фактори занадто сильні або тиск занадто високий, працівники можуть зіштовхнутися з психологічним перевантаженням, що, у свою чергу, знижує якість їхньої роботи та може спричинити помилки у виконанні складних фінансових операцій.

Існує певний рівень мотивації, який можна вважати оптимальним. Саме в цьому стані людина максимально залучена до роботи, але не відчуває тиску, що шкодить її психічному чи фізичному здоров'ю. У межах цього балансу працівники найбільш продуктивні, охоче розвивають свої професійні навички, готові брати на себе відповідальність та виявляють ініціативу.

Щоб досягти цього, керівництву важливо розуміти реальні потреби та очікування співробітників: як матеріальні, так і нематеріальні. Це може бути

справедлива оплата праці, бонуси, кар'єрне зростання, визнання з боку керівництва, гнучкий графік чи участь у важливих проектах. З іншого боку, необхідно уникати ситуацій, коли конкуренція між працівниками або надмірне навантаження стають причиною стресу.

Успішне впровадження мотиваційної політики у фінансовій установі передбачає чітке визначення ключових стимулів, постійний моніторинг емоційного стану персоналу та гнучке коригування мотиваційних підходів залежно від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі банку. Тільки тоді мотивація стає не просто набором заходів, а повноцінним інструментом стратегічного управління персоналом.

У фінансовому управлінні мотивація персоналу базується на кількох важливих чинниках. Одним із ключових є стабільність зайнятості. Працівники банків та інших фінансових установ високо цінують упевненість у завтрашньому дні, адже така стабільність дозволяє зосередитися на професійному розвитку без постійного страху втратити роботу. Це формує в них почуття безпеки, підвищує лояльність і сприяє довготривалому співробітництву з організацією.

Іншим важливим мотиватором є потреба у професійному самовираженні. Багато співробітників прагнуть не просто виконувати стандартні обов'язки, а реалізовувати свій потенціал, розвивати глибокі знання у фінансовій сфері, впливати на прийняття важливих рішень і бачити результати своєї праці в успішній діяльності компанії.

Також значну роль відіграє престиж професії. Робота у фінансовому секторі асоціюється з високим статусом, авторитетом, повагою з боку клієнтів, колег і партнерів. Для багатьох людей це є потужним стимулом підтримувати високі стандарти роботи, вдосконалюватися і залишатися у сфері навіть попри труднощі.

Проте, незважаючи на важливість нематеріальних чинників, матеріальна винагорода залишається основою ефективної мотивації. Рівень заробітної плати, система бонусів, премій та надбавок істотно впливають на ставлення працівників

до обов'язків, на їхню ініціативність і загальну продуктивність. Досвід багатьох фінансових установ свідчить: навіть найкраща система нематеріального стимулювання не зможе замінити відсутність гідної матеріальної підтримки.

Таким чином, формування сильної системи мотивації у фінансовій організації потребує комплексного підходу. Необхідно враховувати і базові потреби, і прагнення до розвитку, і бажання працівника відчувати значущість своєї праці. Водночас оцінювання ефективності мотиваційної політики є непростим завданням. Воно вимагає глибокого аналізу як кількісних показників – наприклад, зростання прибутковості, продуктивності, плинності кадрів, – так і якісних аспектів, таких як задоволеність роботою, рівень залученості, ініціативність. Лише поєднання всіх цих чинників дозволяє сформувати ефективну систему, яка реально впливає на результати діяльності фінансової установи.

Розглянемо задоволеність ключовим інструментом мотивації персоналу – заробітною платою у відділенні Ощадбанку №10019/02.

Серед опитаних працівників лише 28,58 % вважають свою нинішню заробітну плату повністю задовільною. Натомість більшість — 71,42 % — висловили бажання отримувати вищу оплату праці. При цьому варто відзначити, що жоден із респондентів не висловив повної незадоволеності рівнем свого доходу, що свідчить про загалом прийнятний рівень оплати, хоча й із наявним потенціалом для покращення. Це також демонструє помірний рівень фінансових очікувань персоналу, який не супроводжується радикально негативним ставленням, але вказує на необхідність подальшого вдосконалення системи винагороди (рис.2.2).

У відділенні хоча й існує чітка система посадових окладів, однак мотивація працівників до активної праці також підтримується через преміювання за досягнення певних результатів у виконанні завдань чи проєктів, пов'язаних із діяльністю установи. Зазвичай рішення про нарахування таких премій ухвалюється керівником відділення після погодження обласним управлінням Ощадбанку.

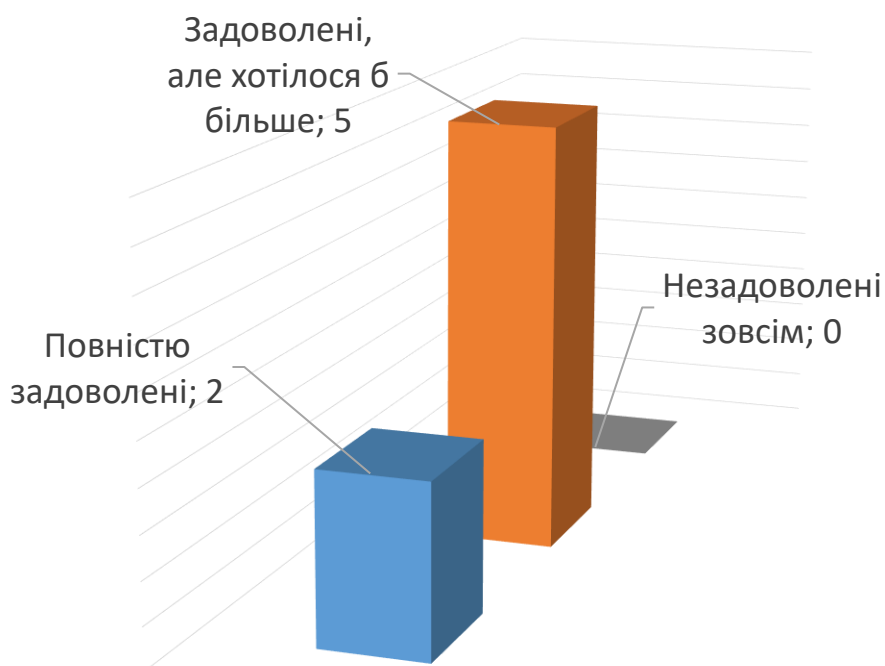


Рис. 2.2. Задоволеність матеріальною складовою системи мотивації праці в відділенні Ощадбанку №10019/02

Сформовано за [27]

Працівники відділення переважно вважають, що розмір премії залежить від їх особистого внеску в загальні результати роботи. Крім того, частина працівників визнає, що рівень освіти та досвід також впливають на суму винагороди. Це свідчить про те, що персонал добре розуміє зв'язок між своєю професійною активністю та можливістю отримання додаткового заробітку. Такий підхід формує позитивну динаміку трудової поведінки та стимулює підвищення продуктивності, що є важливим чинником ефективності діяльності фінансової установи (рис.2.3).

Результати опитування свідчать, що для працівників досліджуваного відділення найбільш важливим фактором у професійній діяльності є рівень заробітної плати – цей варіант відповіді обрали 85,71% опитаних. Водночас досить високим є також значення таких чинників, як можливість самореалізації (71,43%), службове зростання (57,14%) та позитивна атмосфера в колективі (57,14%).

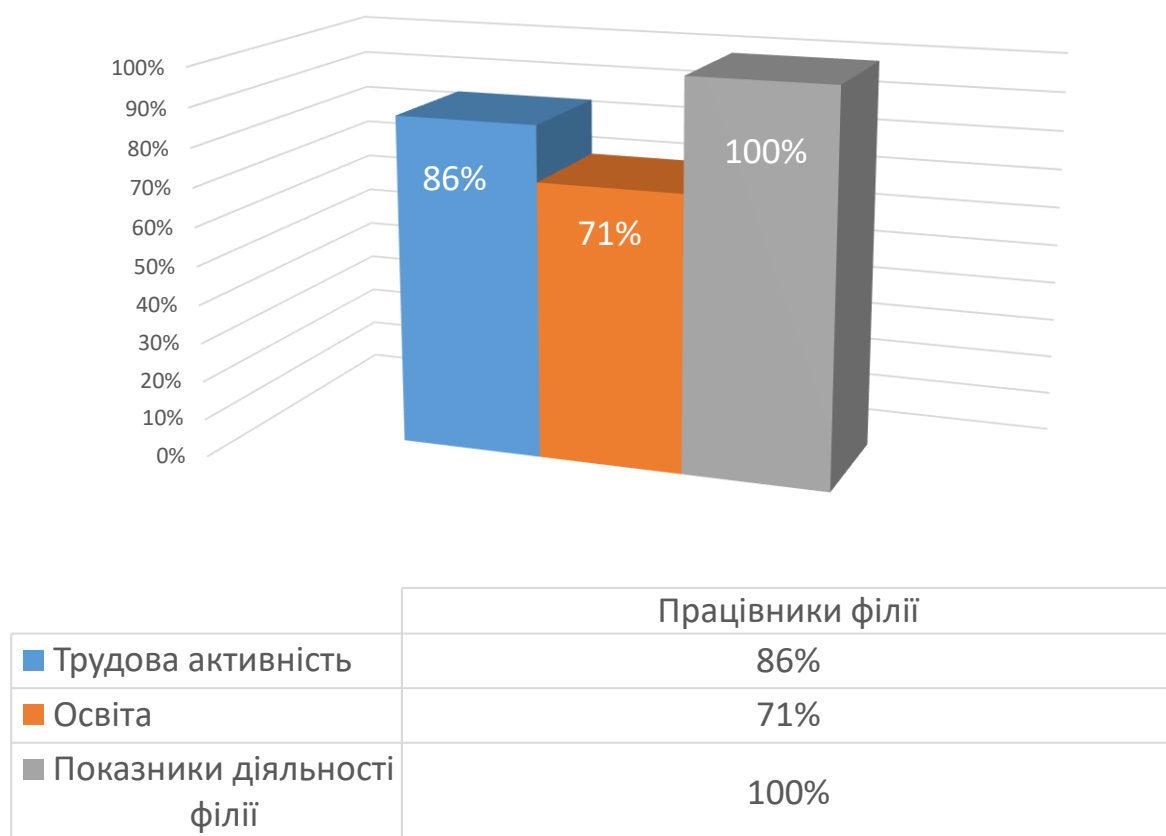


Рис. 2.3. Залежний преміювання від факторів

Сформовано за [27]

Це вказує на те, що працівники орієнтовані не лише на матеріальну винагороду, але й на умови, які сприяють їх особистісному і професійному розвитку.

Що стосується соціально-психологічного клімату в колективі, більшість співробітників оцінюють його як позитивний – 54,14% вважають атмосферу у відділенні сприятливою. Ще 45,86% респондентів частково задоволені існуючими умовами, що може свідчити про окремі недоліки в комунікаціях або організаційній культурі. Водночас варто підкреслити, що серед опитаних не було жодного працівника, який би висловив повне невдоволення умовами праці, що є позитивною ознакою внутрішнього клімату в підрозділі. Це створює передумови для підтримання стабільної трудової активності та розвитку персоналу.

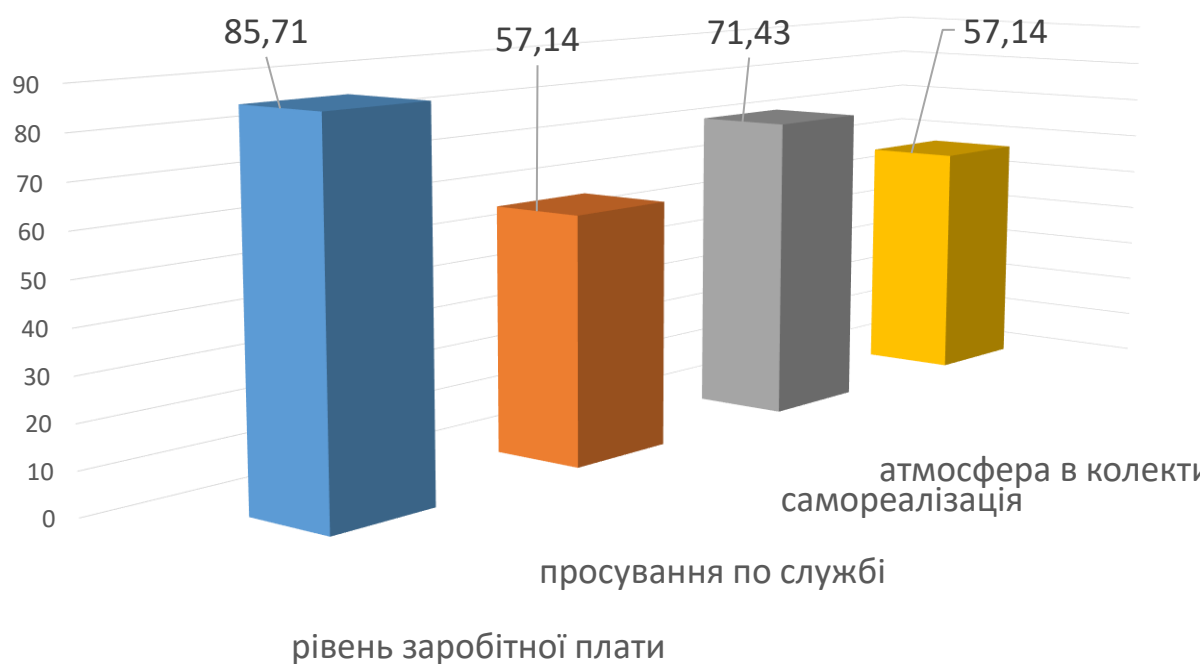


Рис. 2.4. Пріоритетність мотиваційних факторів для персоналу відділення Ощадбанку

Сформовано за [27]

Аналізуючи думки працівників щодо того, які мотивуючі чинники є для них найважливішими, можна зробити висновок, що найбільше співробітників відділення Ощадбанку очікують отримання різноманітних премій — це зазначили 85,71% опитаних. Також важливими для них є подяки від керівництва (28,75%), визнання їхніх досягнень (28,57%), можливість професійного розвитку через підвищення кваліфікації (42,86%) і, меншою мірою, розширення функціональних обов'язків (14,29%).

Ці дані свідчать про те, що в роботі відділення ще не повністю реалізовано потенціал як матеріального, так і нематеріального стимулювання працівників. І хоча підвищення заробітної плати залишається найсильнішим важелем впливу на кваліфікованого працівника, одного лише фінансового стимулу недостатньо для утримання цінного персоналу.

Збереження стабільного та професійного колективу напряму залежить від того, наскільки ефективно побудовані взаємовідносини між керівництвом і

співробітниками. Формування дієвої мотиваційної системи стає ключовим чинником у цьому процесі, оскільки дозволяє не лише заохочувати працівників до результативної роботи, а й сприяє зміцненню командного духу та зменшенню ризику кадрових втрат.

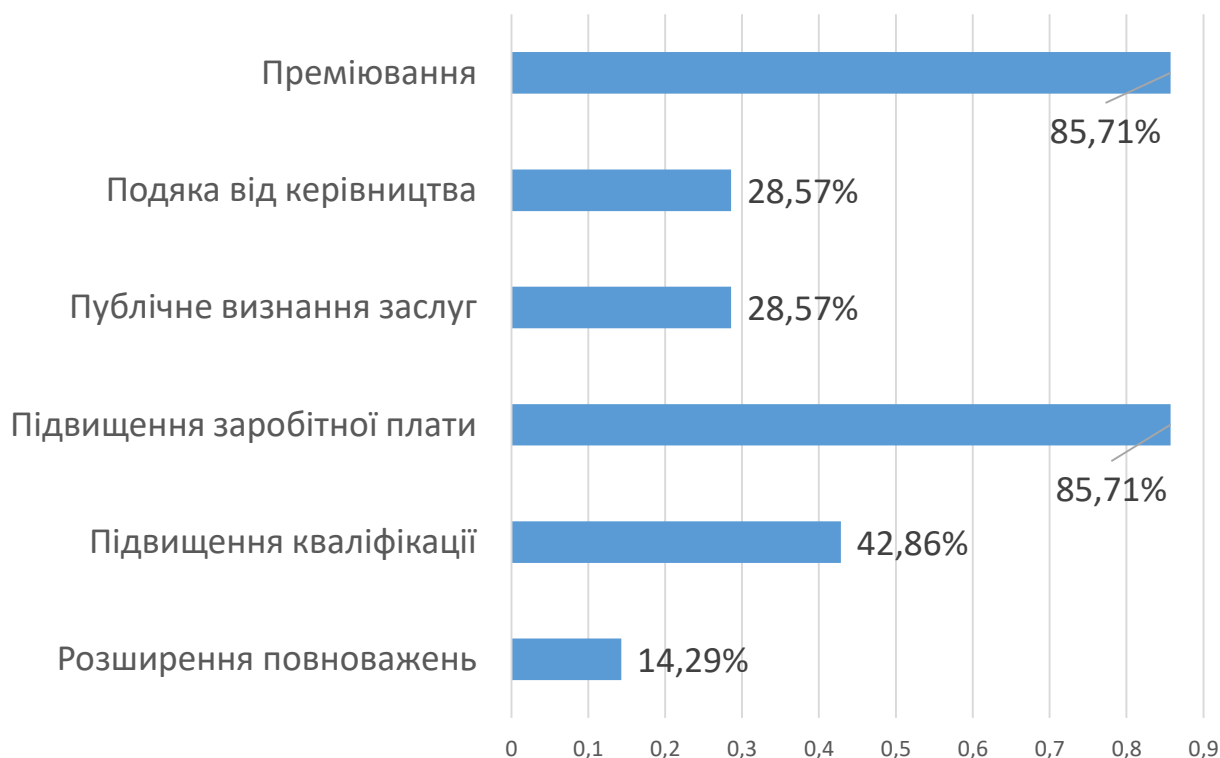


Рис. 2.10. Очікувані мотиваційні фактори персоналом відділенні Ощадбанку

Сформовано за [27]

Керівництву Тернопільського обласного управління АТ «Державний Ощадний банк України» варто, в межах своїх повноважень і ресурсів, активно включатися в процес мотивації працівників. Лише за умов такої участі можлива побудова ефективної взаємодії між управлінським апаратом і персоналом, що сприятиме створенню згуртованої команди, де кожен працює на досягнення як власних, так і спільних організаційних цілей.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасному банківському середовищі мотивація персоналу виступає ключовим інструментом ефективного управління людськими ресурсами. Для забезпечення стабільної та результативної діяльності відділення АТ «Ощадбанк» №10019/02 необхідно залучати не просто виконавчих працівників, а таких, які виявляють відповідальність, ініціативність і прагнуть до самореалізації в межах професійної діяльності. Умови жорсткого адміністративного контролю та класичні форми матеріального заохочення дедалі менше сприяють формуванню внутрішньої мотивації та зацікавленості в роботі. Високих результатів досягають ті співробітники, які відчують можливість реалізувати свої професійні й особистісні якості у процесі виконання посадових обов'язків.

Максимального ефекту можна досягти тоді, коли відбувається процес взаємного ототожнення працівника з установою, її цінностями та цілями. Для відділення Ощадбанку в місті Тернопіль формування такого зв'язку сприятиме відкриттю додаткових резервів підвищення ефективності системи мотивації, а також удосконаленню практичних підходів до стимулювання персоналу.

Варто відзначити, що існує своєрідний взаємозв'язок між рівнем кваліфікації працівника та його професійною поведінкою, між внутрішніми очікуваннями співробітника щодо умов праці та підтримуючими інституційними механізмами, а також між індивідуальними трудовими установками й впливом стимулюючих заходів, які реалізуються адміністрацією банківського відділення.

Для того щоб мотиваційна система у межах діяльності відділення АТ «Ощадбанк» №10019/02 перетворилася на повноцінний і дієвий інструмент впливу на трудову активність працівників, необхідно забезпечити дотримання кількох ключових умов. Насамперед йдеться про формування чітких завдань, які відповідають очікуваному рівню продуктивності персоналу. Ці завдання повинні відповідати стратегічному курсу установи, враховувати специфіку діяльності

внутрішніх підрозділів банківського відділення та рівень професійної підготовки окремих співробітників. Особливої уваги потребує прозорість методів оцінювання результатів роботи — лише зрозумілі, логічно обґрунтовані критерії дозволяють підтримувати довіру до системи управління. Важливим чинником є також залучення персоналу до обговорення і формулювання цілей, визначення оптимальних способів досягнення результатів, а також участь у побудові критеріїв ефективності. При цьому завдання повинні не тільки бути досяжними, але й відповідати особистісним орієнтирам, професійним можливостям і ціннісним пріоритетам працівників.

Наступною критичною умовою виступає належне визначення повноважень персоналу, що передбачає відповідність наявних компетенцій покладеним обов'язкам. Для підвищення ефективності мотиваційного впливу доцільно зіставляти функціональні можливості працівників із вимогами аналогічних посад у конкурентних фінансових структурах. Такий підхід дозволяє виявити, чи ресурси знань і навичок використовуються повною мірою, чи потребують додаткового розвитку. Ефективна мотиваційна система у банківському секторі також передбачає впровадження регулярного моніторингу індивідуальних очікувань, досвіду та рівня професійної підготовки працівників з метою своєчасного реагування на зміни в структурі персональних потреб.

Не менш важливим елементом мотиваційного процесу є розробка та реалізація заходів стимулювання. Вони повинні враховувати особисті характеристики співробітника, рівень складності поставлених перед ним завдань, а також очікувані результати. При цьому доцільно дотримуватись принципу справедливості в розподілі заохочень, що передбачає об'єктивне співвіднесення отриманих результатів з винагородою. Такий підхід забезпечує не лише внутрішній баланс у трудовому колективі відділення, але й підвищує рівень довіри до управлінських рішень. Оцінка результативності стимулювання повинна здійснюватись із урахуванням порівняльного аналізу мотиваційних практик як всередині банківської установи, так і в межах галузевої конкуренції.

Ефективна система мотивації персоналу у банківській сфері, зокрема в

роботі відділення №10019/02 АТ «Ощадбанк», не обмежується лише дотриманням організаційних умов. Вона також повинна базуватися на дотриманні низки принципів, які забезпечують не лише короткостроковий ефект, а й стабільну результативність у довготривалій перспективі. Ключовим моментом є персоніфікація мотиваційного підходу: кожен працівник має бути розглянутий як унікальний суб'єкт управлінського впливу, отже методи стимулювання повинні враховувати індивідуальні особливості, цілі, потреби й очікування конкретної особи. Це виключає шаблонний підхід і вимагає від керівництва гнучкості у виборі форм заохочення.

Суттєвим чинником у підвищенні трудової активності є домінування позитивної мотивації. Винагороди мають не лише компенсувати зусилля, але й слугувати моральним підтвердженням значущості внеску співробітника у досягнення загальних цілей установи. Частота і масштаб стимулювання повинні відповідати досягнутим результатам, демонструючи справедливість і прозорість процесу. Це підвищує довіру до системи управління персоналом та мотивує до нових досягнень.

У процесі побудови дієвого мотиваційного середовища необхідно враховувати системність підходу. Комплекс стимулів має бути гармонійно поєднаний, без конфліктів між матеріальними і нематеріальними елементами, що забезпечить сталість результатів у коротко- і довгостроковій перспективі. При цьому слід мінімізувати часовий розрив між проявом трудової активності і отриманням винагороди — швидкий зворотний зв'язок посилює відчуття результативності та значущості виконаної роботи.

Окрему увагу варто приділити прозорості впливу системи стимулювання на робочу поведінку персоналу. Важливо, щоб кожен співробітник чітко розумів причинно-наслідкові зв'язки між своїми діями та винагородою. Така видимість формує відповідальне ставлення до результатів власної праці та підвищує рівень самоорганізації.

Ще одним важливим елементом мотиваційної політики банківського відділення є залучення персоналу до процесів прийняття рішень, що стосуються

не лише виконання завдань, але й механізмів їх досягнення, а також вибору відповідних форм заохочення. Такий підхід посилює ефект ідентифікації працівника з організацією, створюючи відчуття приналежності та важливості особистого внеску.

Водночас, навіть найбільш збалансована система мотивації не є статичною і не може гарантувати стабільного позитивного впливу впродовж тривалого періоду. У деяких випадках її дія може послаблюватися або взагалі втрачати ефективність. З метою запобігання таким ситуаціям, доцільно періодично переглядати принципи функціонування мотиваційного механізму, виявляти можливі відхилення, аналізувати причини та своєчасно вносити необхідні корективи. Такий підхід до мотиваційної роботи має формуватися ще на початкових етапах організаційного розвитку та супроводжувати систему управління персоналом упродовж усього життєвого циклу установи.

У системі управління персоналом банку чи його відділень, важливе місце займає правильне розуміння ролі стимулів у процесі формування мотивації працівників. Стимули — це ті чинники, які можуть викликати зацікавленість працівника у досягненні певної цілі та, як наслідок, пробуджувати внутрішню готовність до ефективної трудової активності. Варто зауважити, що не кожна ситуація матиме стимулювальний ефект для всіх однаково. Той самий зовнішній чинник може виступити мотиваційним фактором для одного співробітника і залишитися байдужим для іншого. Успішне стимулювання потребує наявності зв'язку між змістом ситуації та особистісними характеристиками працівника, такими як індивідуальні потреби, очікування чи професійний потенціал.

Стимули часто трактуються як засоби зовнішнього впливу, що активізують мотиви людини, тоді як сам мотив функціонує в межах її психоемоційного та когнітивного простору. Як у психології, так і в економічній теорії, загальноприйнято розрізняти внутрішню і зовнішню мотивацію, відповідно до джерела ініціативи.

Внутрішні стимули у банківській діяльності особливо актуальні для працівників із високим рівнем професійної зрілості. Їхня діяльність спрямована

не лише на досягнення результатів, а й на реалізацію власних цінностей, самовираження, задоволення від складних завдань і прийняття управлінських рішень. Створення умов, які дозволяють співробітнику розкрити внутрішній потенціал — наприклад, через збагачення змісту роботи, делегування повноважень, підвищення ступеня автономності — може значною мірою підсилити внутрішню мотивацію. Ці впливи є опосередкованими і реалізуються через створення внутрішніх нематеріальних нагород, таких як почуття досягнення, задоволення від професійного зростання, підвищення авторитету серед колег.

Разом із тим, у структурі стимулювання значну роль відіграють зовнішні чинники. До них належать як фінансові, так і нефінансові винагороди, орієнтовані на задоволення потреб, не пов'язаних безпосередньо із змістом роботи, але таких, що мають високу значущість для працівника. Наприклад, заробітна плата, премії, покращення соціальних умов, а також визнання, престиж, можливість кар'єрного зростання. Варто зауважити, що ступінь впливу зовнішніх стимулів багато в чому залежить від індивідуального сприйняття співробітника: для одних важливішими є матеріальні складові, для інших — емоційна підтримка, довіра, доступ до розвитку.

Використання різних видів стимулювання в банківській установі має бути гнучким і адаптивним. Матеріальні та нематеріальні заохочення можуть мати як індивідуальну, так і колективну орієнтацію. Індивідуальні стимули, як правило, відображають особистий внесок працівника у результати роботи відділення та використовуються у випадках, коли ефекти діяльності можна чітко виміряти. Вони дозволяють посилити персональну відповідальність та зосередженість на досягненні конкретних показників.

Натомість колективні або командні стимули спрямовані на формування командної згуртованості й реалізацію стратегічних завдань у межах групової відповідальності. Особливо ефективними вони є у випадках, коли результати роботи залежать від злагодженості дій усіх членів колективу, а не лише індивідуальних зусиль. Командне стимулювання сприяє інтеграції

співробітників навколо спільної мети, що є важливим у структурі банківського підрозділу, де успіх залежить від якості взаємодії між касирами, менеджерами, фахівцями з обслуговування клієнтів і керівництвом.

Хоча в умовах командної роботи не завжди можливо точно виміряти внесок кожного окремого співробітника в загальний результат, сам факт включення працівника у колективну систему винагород має позитивний вплив на мотивацію. Такий підхід дозволяє підтримувати високий рівень зацікавленості та відповідальності навіть у складних організаційних умовах. Для досягнення максимальної ефективності мотиваційної політики необхідно орієнтувати стимули на малі робочі групи, у яких індивідуальний внесок у загальний результат є прозорим і відчутним.

Разом із тим, такий традиційно вагомий стимул, як оплата праці, виконує мотивуючу функцію лише за умови її тісного зв'язку з результатами професійної діяльності. Для працівників АТ «Ощадбанк» важливою є впевненість у наявності чіткого, стабільного взаємозв'язку між індивідуальними досягненнями й розміром матеріального заохочення. У структурі заробітної плати обов'язково має бути компонент, що прямо залежить від трудового внеску, наприклад, дотримання планових показників, залучення нових клієнтів або якості обслуговування. Такий підхід сприяє посиленню індивідуальної відповідальності та формуванню продуктивної поведінки.

Хоча мотиваційна функція оплати праці відіграє важливу роль у системі стимулювання, слід визнати, що одномоментне або постійне підвищення її рівня не гарантує стійкого зростання продуктивності праці. Такий підхід може мати позитивний ефект у короткостроковій перспективі, але з часом призводить до «ефекту звикання», коли зростання оплати сприймається як норма, а не як винагорода. Відповідно, стимулюючий потенціал грошового винагородження знижується, що потребує доповнення іншими, більш гнучкими інструментами мотиваційного впливу.

Одним із резервів підвищення ефективності мотиваційної системи у відділенні №10019/02 є вдосконалення організації трудових процесів. Це

передбачає впровадження принципів чіткого цілепокладання, розширення функціоналу працівників, збагачення змісту роботи, ротацію посад, гнучкі графіки та покращення умов праці. Зокрема, постановка конкретних і досяжних цілей сприяє формуванню внутрішньої орієнтації працівника на результат, що виконує роль мотиваційного чинника. Розширення функцій — це включення до трудового процесу більшої кількості операцій або розширення зони відповідальності, що дозволяє урізноманітнити виконувані завдання, збільшити тривалість циклу робочих дій та підвищити інтенсивність праці.

Такий підхід доцільно застосовувати у випадках, коли працівники демонструють зацікавленість у розширенні свого функціоналу та мають відповідні професійні навички. Інакше — існує ризик виникнення опору змінам з боку персоналу. Збагачення змісту праці передбачає делегування працівнику не лише виконавських, а й частково управлінських функцій — наприклад, планування робочого часу, контроль якості надання послуг, прийняття рішень у межах визначеної компетенції. Це дозволяє активізувати внутрішню мотивацію через реалізацію потреб у розвитку, самореалізації та професійному визнанні.

Крім цього, важливим напрямом удосконалення системи стимулювання є розширення соціального пакета працівників. Соціальні пільги та гарантії не лише підвищують загальну привабливість умов праці, а й виступають психологічним важелем формування лояльності персоналу до організації. До таких елементів можуть належати: медичне страхування, оплата мобільного зв'язку, забезпечення участі у корпоративних програмах оздоровлення, надання додаткових днів відпочинку, гнучкі умови роботи в особливих життєвих обставинах. Їх наявність формує у працівників відчуття стабільності, турботи з боку роботодавця та додаткову впевненість у завтрашньому дні.

Особливу ефективність такі заходи мають тоді, коли працівники сприймають їх як індивідуалізовані переваги, що виходять за межі середньостатистичних соціальних гарантій. Це формує додаткову систему мотиваційних чинників, яка не лише сприяє утриманню персоналу, а й стимулює його до якісного виконання функціональних обов'язків.

На відміну від керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців, для яких зазвичай розробляються уніфіковані положення щодо матеріального стимулювання, орієнтовані на ключові результати виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності установи, для операційного персоналу банку доцільно розробляти окремі, спеціалізовані положення за видами посадових груп. Це пов'язано з відмінностями у характері виконуваної роботи, мірою відповідальності, рівнем кваліфікаційних вимог та можливостями впливу працівника на загальні результати діяльності відділення.

Такі положення мають більш спрощену структуру і, як правило, містять чітко визначені показники результативності праці, умови та розміри винагороди за досягнення або перевищення встановлених цілей, а також критерії повного або часткового позбавлення преміальних виплат. Вони включають строки здійснення нарахувань, а також обмеження щодо періодичності та розміру винагород.

У випадках, коли система преміювання не передбачає жорстких обмежень щодо рівня перевиконання ключових показників ефективності (наприклад, обсяг реалізованих банківських продуктів, кількість відкритих рахунків чи залучених клієнтів), доцільним є запровадження прогресивної шкали заохочення. Такий підхід передбачає збільшення базової винагороди у разі суттєвого перевищення планових завдань. Натомість, якщо система стимулювання встановлює верхні межі допустимого перевиконання, рекомендується застосування регресивної моделі винагороди, за якою підвищення базового розміру премії здійснюється з поступовим зменшенням темпів приросту винагороди за кожен наступний рівень досягнень.

Застосування таких моделей є ефективним інструментом управління продуктивністю персоналу у фінансовій установі, оскільки дозволяє гнучко реагувати на динаміку ринкових умов, забезпечувати диференціацію підходів до стимулювання залежно від посадової ролі працівника та рівня його впливу на досягнення цілей банку (табл 3.2).

Таблиця 3.2

Схема матеріального стимулювання працівників

«Перший показник матеріального стимулювання»	Розмір винагороди за першим показником	Другий показник, який може бути диференційованим за розмірами
Показник може бути диференційованим за розмірами його виконання (перевиконання)	Розміри диференціюються за першим показником	Коефіцієнти підвищення розміру винагороди за першим показником у залежності від розміру виконання (перевиконання) другого показника»

Примітка. Адаптовано за [1]

«Перший варіант може передбачати значне (до 25 відсотків) перевиконання показника і відповідно прогресивну шкалу підвищення розміру винагороди за схемою (табл. 3.3)» [1]:

Таблиця 3.3

**Рекомендовані розміри винагороди в залежності від показників
(прогресивний тип)**

«Шкала розмірів перевиконання показника матеріального стимулювання із значним зростанням (відсотків)»	до 5,0	Від 5,1 до 10,0	Від 10,1 до 15,0	Від 15,1 до 20,0
Шкала підвищення розміру основної винагороди у відсотках за кожний відсоток перевиконання показника матеріального стимулювання (прогресивна)	1,0	1,5	2,0	2,5»

Примітка. Адаптовано за [1]

Інший варіант може передбачати незначне перевищення встановленого показника з відповідним застосуванням регресивної шкали нарахування винагороди за схемою (табл. 3.4):

Таблиця 3.4.

**Рекомендовані розміри винагороди в залежності від показників
(регресивний тип)**

«Шкала розмірів перевиконання показника матеріального стимулювання з помірним зростанням (відсотків)»	до 3,0	Від 3,1 до 5,0	Від 5,1 до 7,0	Від 7,1 до 10,0
Шкала підвищення розміру основної винагороди у відсотках за кожний відсоток перевиконання показника матеріального стимулювання (регресивна)	1,25	1,0	0,75	0,5»

Примітка. Адаптовано за []

Результативність діяльності персоналу, залученого до супровідного обслуговування клієнтів у банківській установі (зокрема, надання консультацій, обробка онлайн-запитів, супутні послуги в цифрових каналах обслуговування), визначається обсягом наданих послуг протягом встановлених контрольних періодів (добі, тижня, місяця), з урахуванням нормативних показників ефективності.

У контексті удосконалення організаційної поведінки працівників і підвищення результативності функціонування АТ «Ощадбанк», як одного з провідних державних банків України, доцільним є застосування комплексу стимулювальних заходів, адаптованих до внутрішньої структури та зовнішніх викликів фінансової установи. Основними напрямками таких заходів можуть бути:

1. Формування системи матеріального стимулювання в умовах підвищеного навантаження на працівників:

– запровадження гнучкої системи преміювання за перевищення встановлених планових показників;

– надання фінансових заохочень за прояви ініціативності, що сприяють оптимізації банківських процесів;

- застосування додаткових виплат за виконання завдань у неробочий час, зокрема у вихідні дні та святкові періоди.

2. Механізми економічного стимулювання повинні бути диференційованими відповідно до функціонального навантаження структурних підрозділів і спеціалізації окремих працівників.

Оптимізація міжособистісної взаємодії та організаційного середовища:

- підтримка існування неформальних груп у межах організаційної структури, за умови їх позитивного впливу на командну ефективність;

- заохочення взаємної підтримки серед працівників як елементу зміцнення корпоративної єдності;

- формування духу згуртованості в колективах шляхом організації професійних конкурсів, спільних ініціатив та інших інструментів розвитку корпоративної культури.

3. Спрямування персоналу на досягнення довгострокових цілей банку:

- створення можливостей для професійного зростання через участь у внутрішніх і зовнішніх навчальних програмах, що відкривають перспективи просування кар'єрними сходами;

- залучення персоналу до процесу стратегічного планування та визначення операційних цілей;

- забезпечення регулярного позитивного зворотного зв'язку, зокрема через публічне інформування про досягнення банківських підрозділів та визнання внеску окремих працівників у загальні результати діяльності установи.

Застосування зазначених підходів дозволить АТ «Ощадбанк» не лише підвищити ефективність управління персоналом, а й сприяти формуванню лояльного, мотивованого та професійно орієнтованого колективу.

ВИСНОВКИ

У межах проведеного дослідження було досягнуто поставленої мети — здійснено комплексну оцінку діючої системи стимулювання персоналу у відділенні №10019/02 АТ «Ощадбанк», виявлено її сильні та слабкі сторони, а також сформульовано обґрунтовані рекомендації щодо її вдосконалення з урахуванням специфіки діяльності банківського підрозділу.

На основі виконаного теоретичного аналізу доведено, що мотивація праці є важливим інструментом управління трудовою поведінкою працівників, а ефективна мотиваційна система сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню внутрішнього клімату в організації та забезпеченню досягнення стратегічних цілей.

Вагомий вплив на мотиваційні показники працівників банку здійснюють такі організаційно-управлінські чинники: корпоративна культура, що акцентує увагу на відповідальності та клієнтоорієнтованості; стиль керівництва, який поєднує елементи прозорості та довіри; рівень соціального розвитку трудового колективу, що проявляється, зокрема, через підтримку ініціативи та командну взаємодію; система стратегічного і оперативного планування, що у фінансовій установі враховує показники ліквідності, прибутковості портфеля кредитів та якість обслуговування клієнтів; організаційна структура, у якій чітко визначені повноваження та зони відповідальності фахівців з ризик-менеджменту, аналітики, касирів і менеджерів з продажів банківських продуктів.

Формування мотиваційних механізмів у банку має здійснюватися з урахуванням інструментів управління людськими ресурсами, які враховують специфіку фінансової діяльності та вимоги регулятора. Одночасно важливим є впровадження вдосконаленої системи мотивації, яка поєднує матеріальні стимули (бонуси за виконання планових показників, надбавки за залучення депозитів і зниження рівня простроченої заборгованості) та нематеріальні (визнання кращих працівників на внутрішніх заходах, додаткові навчальні курси, участь у профільних конференціях). Система оплати праці в банку повинна бути

гнучкою: передбачати базову ставку, премії за результати роботи відділення, індивідуальні заохочення за виконання персональних KPI і можливості для кар'єрного зростання — наприклад, переміщення від касира до менеджера з роботи з VIP-клієнтами чи від економіста-аналітика до керівника сектору ризик-менеджменту.

Теоретичні підходи до мотивації підтверджують, що добір конкретних видів стимулів доцільно здійснювати індивідуально й водночас у прозорий спосіб, забезпечуючи чітке розуміння співробітниками, за що та в якому обсязі вони зможуть отримати винагороду. Прозорість системи заохочень у банку має вирішальне значення, оскільки саме наявність чітких і відкритих правил розрахунку бонусів сприяє формуванню довіри до керівництва та посиленню внутрішньої відповідальності. Таким чином, продумана й адаптована до особливостей фінансової установи мотиваційна система стане потужним інструментом для підвищення продуктивності праці, зміцнення корпоративної культури та реалізації стратегічних цілей банку.

Проведена діагностика діяльності відділення №10019/02 АТ «Ощадбанк» дозволила охарактеризувати основні елементи чинної системи мотивації, яка поєднує як матеріальні (заробітна плата, премії, доплати), так і нематеріальні (визнання, навчання, кар'єрні перспективи) стимули. Разом із тим, результати опитування персоналу та аналіз ефективності мотиваційних інструментів виявили певні проблеми: недостатню прозорість критеріїв преміювання, слабку індивідуалізацію підходів до мотивації різних категорій працівників, обмежені можливості професійного зростання та низький рівень нематеріального стимулювання, що призводить до зниження залученості персоналу.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що чинна система мотивації у відділенні №10019/02 АТ «Ощадбанк» виконує свої базові функції, проте має суттєвий потенціал для вдосконалення. Одним із ключових напрямів підвищення її ефективності є впровадження диференційованої системи бонусів, яка враховує як індивідуальні досягнення співробітників, так і результати командної роботи. Такий підхід дозволяє гармонійно поєднати

стимули до особистої ініціативи з розвитком командної взаємодії, що є надзвичайно важливим в умовах функціонування банківських установ.

Доцільним є формування прозорих і чітких критеріїв оцінювання як індивідуального внеску, так і командних результатів, із визначенням справедливих механізмів розподілу бонусів. Поєднання особистих і колективних показників сприятиме не лише підвищенню мотивації окремих працівників, а й створенню середовища співпраці, довіри й взаємопідтримки в колективі. Запровадження такої системи дозволить посилити зацікавленість працівників у досягненні спільних цілей, підвищити продуктивність праці та забезпечити стійке зростання ефективності роботи відділення.

Таким чином, дослідження підтвердило необхідність системного підходу до управління мотивацією персоналу, орієнтованого як на потреби працівників, так і на стратегічні цілі організації. Запропоновані заходи здатні забезпечити не лише поліпшення внутрішнього клімату колективу, а й суттєво посилити конкурентоспроможність банківського підрозділу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ