КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: «ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ»

здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання

галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»

ШИРОКОСТУПА ЯРОСЛАВА ВАЛЕРІЙОВИЧА

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Корнілова Ірина Миколаївна

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 18 від 12 червня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри:
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

«Затверджую»
В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.
«09» жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
ШИРОКОСТУПА ЯРОСЛАВА ВАЛЕРІЙОВИЧА

1. Тема роботи «Формування системи мотивації персоналу банківської установи»: затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, **протокол №3 від 09.10. 2024 р.**
2. Строк завершення роботи: 09.06.2025
3. Підсумковий передзахист роботи: 05.06.2025
4. Предмет дослідження: теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування та впровадження мотиваційних механізмів, що впливають на ефективність роботи персоналу.
5. Об'єкт дослідження: процес формування та функціонування системи мотивації персоналу в банківській установі АТ «ТАСКОМБАНК».
6. Мета і завдання дослідження:
Мета – обґрунтування теоретичних підходів до мотивації працівників банківської установи та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу АТ «ТАСКОМБАНК» з урахуванням специфіки діяльності підприємства.
Завдання:
6.1. Розкрити сутність та складові системи мотивації персоналу організації;
6.2. Здійснити узагальнення сучасних методів мотивації, виявити їх переваги і недоліки;
6.3. Провести аналіз діючої системи мотивації в АТ «ТАСКОМБАНК»;
6.4. Оцінити ефективність застосовуваних мотиваційних заходів;
6.5. Визначити пріоритетні напрями вдосконалення мотивації персоналу;
6.6. Розробити програму підвищення ефективності мотиваційної системи в банківській установі

Календарний план виконання завдання

	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2024	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2024 - лютий 2025	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2025	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2025	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2025	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2025	
9.	Попередній передзахист роботи	14.05.2025	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2025	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	05.06.2025	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	травень-червень 2025	
13.	Завершення написання роботи	09.06.2025	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2025	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2025	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2025	

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ 6

1.1. Сутність та складові системи мотивації персоналу організації 6

1.2. Характеристика методів мотивації персоналу організації 17

РОЗДІЛ 2 . ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ТАСКОМБАНК» 29

2.1. Аналіз складових системи мотивації персоналу в АТ «ТАСКОМБАНК» 29

2.2. Оцінювання дієвості системи мотивації персоналу в АТ «ТАСКОМБАНК» 44

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ТАСКОМБАНК» 58

3.1. Визначення векторів розвитку у формуванні системи мотивації персоналу АТ «ТАСКОМБАНК» 58

3.2. Розробка та впровадження програми вдосконалення системи мотивації персоналу АТ «ТАСКОМБАНК» 66

ВИСНОВКИ 75

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 78

ДОДАТКИ 89

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки значна роль належить ефективному управлінню персоналом, оскільки саме людина виступає ключовим фактором успіху будь-якої організації. Особливо це актуально для банківської сфери, де якість обслуговування клієнтів та оперативність прийняття рішень безпосередньо залежать від мотивації та професійного рівня працівників. Ефективна система мотивації персоналу в банківській установі є запорукою підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і створення стабільного колективу, що забезпечує конкурентоспроможність і стійкість банку на ринку.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю удосконалення систем мотивації персоналу в умовах постійних змін у банківській галузі, посилення конкуренції та впровадження нових технологій обслуговування клієнтів. Наукові праці останніх років таких дослідників як Гриценко Н. В., Болквадзе Н., Гетьман Т., Герасименко О. О., Потапенко А. В., Дашко І. М., Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О., Смолинець І. Б., Левків Г. Я., Кузьмін О. Є., Бодарецька О. М., Магас Н., Парфенюк Є., підкреслюють значення мотиваційних механізмів як фактору підвищення ефективності діяльності банківських установ. Проте існує потреба у вивченні специфіки мотивації працівників у конкретних умовах діяльності українських банків, зокрема АТ «ТАСКОМБАНК», що й обумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

У науковій літературі виділяються різні підходи до формування системи мотивації: традиційні (матеріальні стимули, бонуси) та сучасні (врахування психологічних потреб, розвиток корпоративної культури). Праці таких авторів, як М.І. Сидоренко, Л.В. Шевченко, надають глибокий теоретичний аналіз методів мотивації, проте практичні аспекти їх застосування у банківському секторі потребують додаткового дослідження.

Об'єктом дослідження є процес формування та функціонування системи мотивації персоналу в банківській установі АТ «ТАСКОМБАНК».

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування та впровадження мотиваційних механізмів, що впливають на ефективність роботи персоналу.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних підходів до мотивації працівників банківської установи та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу АТ «ТАСКОМБАНК» з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети було поставлено і вирішено такі *завдання*:

- розкрити сутність та складові системи мотивації персоналу організації;
- здійснити узагальнення сучасних методів мотивації, виявити їх переваги і недоліки;
- провести аналіз діючої системи мотивації в АТ «ТАСКОМБАНК»;
- оцінити ефективність застосовуваних мотиваційних заходів;
- визначити пріоритетні напрями вдосконалення мотивації персоналу;
- розробити програму підвищення ефективності мотиваційної системи в банківській установі.

Методи дослідження. В основу дослідження покладено комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: метод теоретичного аналізу та систематизації при вивченні наукової літератури з проблем мотивації персоналу; метод класифікації при структуруванні видів та методів мотивації; коефіцієнтний аналіз для оцінки фінансового стану АТ «ТАСКОМБАНК»; метод анкетування та опитування для виявлення проблем у системі мотивації персоналу; статистичний метод для обробки даних про плинність кадрів та ефективність роботи; графічний метод для наочного представлення інформації; табличний метод для систематизації показників ефективності мотиваційної системи; метод порівняльного аналізу при дослідженні

мотиваційних практик; метод синтезу при розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу банківської установи.

Інформаційною базою дослідження виступили внутрішньо-нормативні документи АТ «ТАСКОМБАК», фінансова звітність, методичні, навчальні, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних науковців, чинне законодавство України, статистичні матеріали, що стосуються діяльності підприємства та ринку, на якому воно функціонує.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу банківської установи, які можуть бути безпосередньо використані керівництвом АТ «ТАСКОМБАНК» для підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Запропонована комплексна програма вдосконалення системи мотивації персоналу включає диференційовану модель преміювання, розширення можливостей кар'єрного зростання, удосконалення програм наставництва та підтримки психологічного здоров'я працівників. Результати дослідження можуть бути адаптовані та використані іншими банківськими установами для оптимізації своїх мотиваційних систем, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та зміцненню конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 75 сторінках друкованого тексту. Робота містить 19 таблиць, 6 рисунків та 1 формулу. Список використаних джерел налічує 87 найменувань, а також 3 додатка.

Таким чином, дослідження має як теоретичне значення – у поглибленні наукових знань про мотивацію працівників у сфері банківської діяльності, так і практичне – у наданні рекомендацій для підвищення ефективності управління персоналом в АТ «ТАСКОМБАНК», що сприятиме зміцненню конкурентних позицій установи.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та складові системи мотивації персоналу організації

В сучасних умовах ведення бізнесу ефективне управління людськими ресурсами є невід'ємною умовою успішної роботи підприємств. Працівники виступають ключовим фактором, що безпосередньо впливає на реалізацію стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності та економічної результативності організації. Мотивація персоналу відіграє вирішальну роль у системі управління, оскільки забезпечує узгодження інтересів співробітників з цілями підприємства.

Слово "мотивація" походить від латинського "movere" – «рухати». У контексті управління персоналом мотивація розглядається як процес стимулювання працівників до активної і продуктивної діяльності, що сприяє досягненню як особистих, так і організаційних цілей [40, с. 450]. Вітчизняні науковці пропонують різні підходи до визначення поняття мотивації.

Зокрема, Колот А.М. визначає мотивацію як комплекс внутрішніх та зовнішніх факторів, які стимулюють людину до діяльності, формують її поведінку і спрямовують зусилля на досягнення як особистих, так і корпоративних цілей [44, с. 78].

З власного досвіду та аналізу сучасних практик управління можна зробити висновок, що мотивація є не лише набором інструментів чи теоретичних концепцій, а й постійним процесом адаптації менеджменту до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства. Ефективна мотиваційна система повинна враховувати індивідуальні особливості працівників, корпоративну культуру, а також економічні умови, що вимагає комплексного, гнучкого підходу. Особисто переконаний, що успіх у мотивації досягається лише тоді, коли організація не просто винагороджує працівника, а

формує середовище, в якому людина відчуває власну цінність і бачить можливості для розвитку.

Мотивація персоналу має визначальне значення в системі управління підприємством, оскільки забезпечує:

1. Досягнення організаційних цілей - чітко сформована система мотивації спрямовує діяльність персоналу на досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства.
2. Підвищення продуктивності праці - вмотивовані працівники прагнуть працювати ефективніше, що забезпечує зростання індивідуальної та загальної продуктивності.
3. Зниження плинності кадрів - задоволені умовами праці та винагородою співробітники менш схильні до зміни місця роботи.
4. Формування позитивного організаційного клімату - ефективна мотивація сприяє створенню сприятливої атмосфери в колективі та підвищенню лояльності до підприємства.
5. Розвиток інноваційної активності - мотивовані працівники частіше проявляють ініціативу, пропонують нові ідеї та рішення [59].

Враховуючи вище наведене, важливо підкреслити, що мотивація не є універсальним механізмом – її ефективність залежить від постійного моніторингу і коригування з урахуванням конкретних умов підприємства та змін в очікуваннях працівників. З моєї точки зору, найбільш дієвою є комбінація матеріальних та нематеріальних стимулів, які будують довірчі відносини і підтримують баланс між особистими амбіціями працівників та завданнями організації.

Система мотивації персоналу включає сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують цілеспрямований вплив на трудову поведінку працівників. Структура цієї системи містить суб'єкт мотивації (керівництво підприємства), об'єкт мотивації (працівники), цілі мотивації, стратегії, принципи, функції, методи і результати мотивації [7, с. 48].

Взаємозв'язок мотивації з іншими функціями управління персоналом формує цілісну систему управління, де кожен елемент впливає на ефективність роботи всього підприємства. Процес мотивації тісно пов'язаний з плануванням, організацією, контролем та координацією діяльності. Для побудови ефективної системи мотивації необхідно враховувати результати планування чисельності персоналу, аналізу робочих місць, підбору та відбору кадрів, оцінки результатів діяльності [42, с. 230].

Система мотивації повинна відповідати стратегічним цілям підприємства та корпоративній культурі. Сучасні дослідники наголошують на необхідності системного підходу до формування мотиваційних механізмів, які б враховували як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

У сучасних підприємствах мотивація персоналу розглядається через призму теорій мотивації, які поділяються на змістовні та процесуальні. Змістовні теорії зосереджуються на визначенні потреб, які спонукають людей до дії. До цієї групи належать теорії А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда. Процесуальні теорії аналізують, як люди розподіляють свої зусилля для досягнення цілей та як обирають конкретний тип поведінки. До таких теорій відносять теорію очікувань В. Врума, теорію справедливості С. Адамса, модель Портера-Лоулера [4, с. 76].

Основні функції мотивації персоналу включають:

1. Спонукальну функцію, яка активізує трудову діяльність працівників.
2. Регулятивну функцію, що забезпечує спрямування поведінки працівників відповідно до цілей організації.
3. Оцінювальну функцію, яка дозволяє оцінити результати діяльності працівників і визначити відповідну винагороду.
4. Розвиваючу функцію, спрямовану на професійний та особистісний розвиток працівників [41, с. 255].

Сучасні українські підприємства застосовують різноманітні методи мотивації персоналу, які можна умовно поділити на матеріальні та нематеріальні [41, с. 78]. До матеріальних методів відносяться заробітна плата,

премії, бонуси, участь у прибутках, соціальний пакет. Нематеріальні методи включають можливості кар'єрного зростання, навчання та підвищення кваліфікації, визнання досягнень, залучення до прийняття рішень, гнучкий графік роботи [41, с. 78]. Ефективність мотивації персоналу залежить від правильного вибору мотиваційних інструментів та їх адаптації до особливостей конкретного підприємства та його працівників. Дослідження показують, що індивідуальний підхід до мотивації, який враховує потреби та цінності кожного працівника, є найбільш дієвим [52].

На формування системи мотивації персоналу впливають численні фактори, серед яких:

- галузева специфіка підприємства;
- розмір та організаційна структура підприємства;
- стадія життєвого циклу підприємства;
- корпоративна культура;
- стиль керівництва;
- характеристики персоналу (вік, стать, освіта, професійний досвід, особистісні якості);
- економічна ситуація в країні;
- рівень конкуренції на ринку праці [66, с. 105].

Для систематизації основних підходів до класифікації мотивації персоналу розглянемо табл. 1.1, яка узагальнює різні види мотивації за основними класифікаційними ознаками.

Мотивація працівників на підприємстві здійснюється через мотиваційний механізм – сукупність організаційних, економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних засобів і методів, які спрямовані на стимулювання продуктивної діяльності [62]. Структура мотиваційного механізму включає суб'єкти та об'єкти мотивації, мотиваційні фактори, ресурсне забезпечення, комплекс стимулів, систему оцінки результатів та моніторинг ефективності мотивації.

Таблиця 1.1

Види мотивації персоналу за основними класифікаційними ознаками

Класифікаційна ознака	Види мотивації	Характеристика
За джерелами виникнення	Внутрішня	Пов'язана з самореалізацією, розвитком особистості, інтересом до роботи
	Зовнішня	Обумовлена зовнішніми обставинами (винагорода, визнання, статус)
За використаними методами	Матеріальна	Базується на грошових стимулах (оплата праці, премії, бонуси)
	Нематеріальна	Включає моральні, соціальні, організаційні стимули
За направленістю дії	Позитивна	Заснована на заохоченні бажаної поведінки
	Негативна	Заснована на покаранні небажаної поведінки
За періодом дії	Короткострокова	Спрямована на досягнення поточних цілей
	Довгострокова	Направлена на досягнення стратегічних цілей
За рівнем впливу	Індивідуальна	Спрямована на конкретного працівника
	Групова	Спрямована на трудовий колектив
	Загальноорганізаційна	Охоплює все підприємство
За суб'єктом мотивації	Самомотивація	Працівник самостійно мотивує себе до діяльності
	Зовнішня мотивація	Мотивація здійснюється керівництвом або колегами
За ієрархічним рівнем	Первинна	Пов'язана з базовими фізіологічними потребами
	Вторинна	Пов'язана з соціальними потребами та потребами в самореалізації
За спрямованістю на досягнення цілей	Економічна	Спрямована на досягнення економічних цілей (підвищення продуктивності, якості праці)
	Соціальна	Спрямована на покращення соціально-психологічного клімату, лояльності
	Статусна	Спрямована на підвищення статусу працівника в організації

Джерело: складено автором на основі [13;39;69;28]

Формування ефективної системи мотивації персоналу є одним з пріоритетних завдань керівництва підприємства в сучасних умовах. Ця система повинна відповідати стратегічним цілям організації, враховувати

індивідуальні потреби працівників та забезпечувати справедливу винагороду за трудовий внесок [33;66, с. 92].

Значення мотивації персоналу для сучасних підприємств можна визначити через її вплив на ключові показники діяльності:

1. Прибутковість – вмотивовані працівники генерують більше доходу і потребують менше витрат на контроль.
2. Якість продукції та послуг – високий рівень мотивації забезпечує уважне ставлення до якості роботи.
3. Інноваційність – мотивовані працівники частіше пропонують і впроваджують інновації.
4. Клієнтоорієнтованість – задоволені працівники забезпечують вищий рівень обслуговування клієнтів.
5. Організаційна культура – ефективна мотивація сприяє формуванню сильної корпоративної культури [45].

Однак, незважаючи на очевидну значущість мотивації для ефективного функціонування підприємства, дослідження показують, що українські компанії часто стикаються з проблемами у формуванні дієвих мотиваційних механізмів. Серед основних причин - обмеженість фінансових ресурсів, недостатнє врахування індивідуальних потреб працівників, застосування застарілих підходів до мотивації, неузгодженість мотиваційних заходів зі стратегією підприємства [43, с. 77].

Сучасні підходи до мотивації персоналу базуються на глибокому розумінні людської психології, соціології та економіки, а також на врахуванні особливостей галузі, в якій функціонує підприємство.

Дослідник Колот А.М. трактує мотивацію як комплекс внутрішніх та зовнішніх факторів, що стимулюють людину до дії, формують її поведінку і види діяльності, а також надають цій діяльності спрямованість на досягнення як особистих, так і організаційних цілей [36, с. 90]. Доповнюючи цю думку, Дашко І.М. наголошує на необхідності врахування трансформацій ціннісних орієнтацій сучасних працівників [19, с. 25].

У науковій літературі виділяють кілька базових теоретичних підходів до формування системи мотивації персоналу [40; 4, с. 76]:

1. Змістовні теорії мотивації – зосереджуються на визначенні потреб, які спонукають людей до дії:
   - Теорія ієрархії потреб А. Маслоу – базується на поступовому задоволенні потреб людини від нижчого до вищого рівня (фізіологічні, безпеки, соціальні, поваги, самореалізації).
   - Теорія існування, зв'язку та росту К. Альдерфера – виділяє три групи потреб (існування, зв'язку, росту) і не вимагає сурової ієрархії.
   - Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда – розглядає потреби досягнення, влади і причетності як основні мотиватори поведінки людини.
   - Двофакторна теорія Ф. Герцберга – розділяє фактори на гігієнічні (запобігають незадоволенню) та мотиваційні (спонукають до діяльності).
2. Процесуальні теорії мотивації – аналізують, як люди розподіляють свої зусилля для досягнення цілей:
   - Теорія очікувань В. Врума – мотивація залежить від очікувань щодо результатів діяльності, пов'язаних з ними винагород та цінності цих винагород.
   - Теорія справедливості С. Адамса – люди суб'єктивно визначають співвідношення винагороди до затрачених зусиль і порівнюють його з іншими.
   - Модель Портера-Лоулера – поєднує елементи теорії очікувань і теорії справедливості та встановлює взаємозв'язок між результатами, винагородою та задоволенням.

На основі цих базових теорій формуються сучасні концепції мотивації персоналу, які враховують зміни в зовнішньому середовищі та еволюцію цінностей працівників. Розглянемо структуру сучасних концепцій мотивацій в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Сучасні концепції мотивації персоналу

Концепція	Основний зміст	Ключові особливості
Концепція залученості персоналу	Створення умов для емоційної прихильності працівників до організації та її цілей	Забезпечує зростання продуктивності праці, високу ефективність, низьку плинність кадрів
Концепція балансу роботи та особистого життя	Створення умов для гармонійного поєднання професійних та особистих аспектів життя	Гнучкий графік роботи, віддалена робота, додаткові вихідні
Персоналізований підхід до мотивації	Формування індивідуальних мотиваційних пакетів, які враховують особливості конкретних співробітників	Індивідуальні програми розвитку, персоналізовані бенефіти, гнучкі системи винагороди
Концепція мотивації на основі цінностей	Узгодження особистих цінностей працівників із цінностями організації	Формування сильної корпоративної культури, прозорість, соціальна відповідальність
Мотивація через соціальну відповідальність	Залучення персоналу до програм корпоративної соціальної відповідальності	Волонтерські програми, екологічні ініціативи, благодійні акції

Джерело: складено автором на основі [7, 15, 17]

Ситуаційний підхід, на якому наголошує Дергачова В.В., підкреслює необхідність враховувати конкретну ситуацію при виборі методів мотивації. Відповідно до цього підходу, не існує універсальних мотиваційних інструментів, ефективних для всіх підприємств і всіх категорій персоналу [19]. Під впливом глобалізації, діджиталізації та зміни поколінь на ринку праці формуються нові тенденції в мотивації персоналу. До ключових тенденцій у сфері мотивації персоналу відносяться:

1. Діджиталізація процесів мотивації – впровадження цифрових платформ для управління винагородами, визнанням досягнень, зворотним зв'язком.
2. Гейміфікація – використання ігрових елементів у неігрових процесах для підвищення залученості та мотивації працівників.
3. Мотивація через соціальну відповідальність – залучення персоналу до програм корпоративної соціальної відповідальності.
4. Розвиток концепції самомотивації – створення умов для внутрішньої мотивації працівників через надання їм автономії, можливостей для творчості та самореалізації [12, с. 71].

Для ефективного впровадження сучасних підходів до мотивації враховують особливості різних поколінь працівників, оскільки вони мають різні цінності та очікування від роботи. Бондар Т.В. наголошує на важливості врахування мотиваційних особливостей представників різних поколінь при формуванні системи мотивації персоналу [5]. Саме особливості ми представимо у вигляді таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Особливості мотивації представників різних поколінь*

Покоління	Період народження	Ключові цінності	Ефективні методи мотивації
Бебі-бумери	1943-1960	Стабільність, відданість організації, статус, визнання досягнень	Статусні винагороди, публічне визнання, матеріальна винагорода, повага до досвіду
Покоління X	1961-1981	Баланс роботи та особистого життя, професіоналізм, самостійність, прагматизм	Фінансова стабільність, професійний розвиток, автономія, гнучкі умови праці
Покоління Y (міленіали)	1982-1994	Інноваційність, швидкий успіх, соціальна відповідальність, свобода вибору	Можливість кар'єрного зростання, цікаві проекти, визнання, соціальний пакет, залучення до прийняття рішень
Покоління Z	1995-2010	Технологічність, персоналізація, миттєвий зворотний зв'язок, відкритість	Цифрові інструменти мотивації, гейміфікація, гнучкий графік, постійний зворотний зв'язок, баланс роботи та життя

**Джерело: складено автором на основі [8;27;69]*

Формування дієвої системи мотивації персоналу передбачає реалізацію послідовних етапів:

1. Діагностичний етап – аналіз існуючої системи мотивації та її ефективності.
2. Стратегічний етап – визначення цілей та завдань нової системи мотивації відповідно до стратегії підприємства.
3. Аналітичний етап – дослідження потреб та очікувань персоналу.
4. Проектний етап – розробка структури системи мотивації, що включає матеріальні та нематеріальні стимули.

5. Впроваджувальний етап – реалізація системи мотивації та інформування персоналу.

6. Оціночний етап – моніторинг ефективності системи мотивації.

7. Коригувальний етап – внесення змін у систему мотивації за результатами оцінки [34].

У процесі формування системи мотивації важливо дотримуватися таких принципів:

1. Принцип системності – взаємозв'язок всіх елементів системи мотивації.

2. Принцип комплексності – поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів.

3. Принцип адаптивності – гнучке реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

4. Принцип диференціації – врахування індивідуальних особливостей працівників.

5. Принцип справедливості – прозорість та обґрунтованість розподілу винагород.

6. Принцип зворотного зв'язку – отримання інформації про ефективність системи мотивації [43, с. 170].

Структура сучасної системи мотивації персоналу включає матеріальну та нематеріальну складові, які взаємодоповнюють одна одну.

Матеріальна мотивація включає:

1. Пряму матеріальну мотивацію:
   - базову заробітну плату (посадові оклади, тарифні ставки);
   - додаткову заробітну плату (доплати, надбавки, премії);
   - разові премії та бонуси за особливі досягнення;
   - участь у прибутках підприємства.
2. Непряму матеріальну мотивацію (соціальний пакет):
   - медичне страхування;
   - пенсійні програми;
   - оплату навчання та підвищення кваліфікації;

- компенсацію транспортних витрат;
- оплату мобільного зв'язку та інтернету;
- пільгові кредити;
- харчування за рахунок підприємства [63].

Нематеріальна мотивація спрямована на задоволення соціальних, психологічних та емоційних потреб працівників і включає:

1. Соціально-психологічну мотивацію:
   - публічне визнання досягнень;
   - залучення до корпоративних заходів;
   - формування корпоративної культури;
   - підтримка дружньої атмосфери в колективі;
   - проведення конкурсів та змагань.
2. Мотивацію через розвиток та кар'єрне зростання:
   - програми навчання та підвищення кваліфікації;
   - можливості кар'єрного руху;
   - наставництво та коучинг;
   - участь у цікавих проектах [64].

До сучасного підходу до формування системи мотивації, як зазначає Кузьмін О.Є., є забезпечення її відповідності стратегічним цілям підприємства. Мотиваційні інструменти повинні спрямовувати діяльність працівників на досягнення ключових показників ефективності (KPI), які відображають стратегічні пріоритети організації [40, с. 351].

Інноваційними підходами до формування системи мотивації є впровадження "кафетерію бенефітів", який передбачає можливість для працівників самостійно обирати найбільш привабливі для них елементи соціального пакету, та концепція "загальної винагороди", яка включає всі аспекти винагороди - від заробітної плати та бенефітів до можливостей розвитку, балансу роботи та особистого життя, корпоративної культури [42;50, с. 70].

Сучасні цифрові платформи дозволяють автоматизувати процеси управління винагородою, забезпечити прозорість системи мотивації, надати працівникам доступ до інформації про їхні досягнення та винагороди, а також збирати та аналізувати дані для оцінки ефективності мотиваційних заходів [69].

В умовах воєнного стану мотивація персоналу зазнає суттєвих трансформацій. Як зазначають Черевань І.В., Коваленко Ю.О. та Голець С.П., військові дії на території України змінили фундаментальні підходи до розуміння мотиваційних механізмів. Відбулось переосмислення стимулів, які є найбільш дієвими в умовах невизначеності та підвищених ризиків [52, с. 53].

Автори підкреслюють, що фокус мотиваційних заходів зміщується від традиційних матеріальних стимулів до забезпечення базових потреб працівників у безпеці. На перший план виходить створення захищених умов праці, які мінімізують ризики для життя та здоров'я персоналу. Підприємства активно впроваджують такі заходи як обладнання укриттів, розробка чітких алгоритмів дій під час повітряних тривог, забезпечення автономних джерел енергії для підтримки робочих процесів [52].

1.2. Характеристика методів мотивації персоналу організації

Оцінка методів системи мотивації персоналу є важливим елементом управління підприємством, який дозволяє визначити ступінь відповідності мотиваційних механізмів стратегічним цілям організації, потребам працівників та вимогам зовнішнього середовища. Без систематичної оцінки неможливо визначити, наскільки дієвими є впроваджені мотиваційні інструменти та які аспекти системи мотивації потребують удосконалення.

Ефективна система мотивації персоналу характеризується здатністю забезпечувати високу продуктивність праці, низьку плинність кадрів, високий рівень залученості працівників, відповідність їх поведінки корпоративним

цінностям та нормам. Оцінка ефективності мотивації дозволяє не тільки виявити проблемні зони в системі управління персоналом, але й визначити напрями подальшого розвитку мотиваційних інструментів [43, с. 380].

Методи оцінки ефективності системи мотивації персоналу можна класифікувати за різними ознаками [53;62]. Залежно від характеру оцінюваних показників виділяють кількісні та якісні методи. За спрямованістю аналізу розрізняють методи оцінки економічної, соціальної та організаційної ефективності мотивації. За періодичністю проведення існують методи поточної, періодичної та підсумкової оцінки.

Розглянемо детальніше основні методи оцінки ефективності системи мотивації персоналу.

1. Аналіз економічних показників дозволяє оцінити вплив мотиваційних механізмів на фінансові результати діяльності підприємства. До ключових економічних показників, які використовуються для оцінки ефективності мотивації, належать:

- продуктивність праці (виробіток на одного працівника);
- показник ROI (return on investment) в мотивацію персоналу;
- співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати;
- частка витрат на персонал у загальних витратах підприємства;
- прибуток на одного працівника;
- динаміка виконання планових показників діяльності [42].

Аналіз економічних показників є найбільш поширеним методом оцінки ефективності мотивації, оскільки дозволяє отримати кількісну оцінку результативності мотиваційних заходів та їх впливу на економічні результати діяльності підприємства.

2. Оцінка задоволеності персоналу - визначення ефективності системи мотивації. Цей метод дозволяє визначити, наскільки існуючі мотиваційні інструменти відповідають потребам та очікуванням працівників. Для оцінки задоволеності персоналу використовуються:

- анкетування та опитування працівників;
- інтерв'ю з працівниками;
- фокус-групи;
- метод "360 градусів" [7];
- аналіз скарг та пропозицій [7].

Оцінка задоволеності персоналу дозволяє виявити проблеми в системі мотивації, які можуть не відображатися в економічних показниках, але мають значний вплив на залученість та лояльність працівників.

3. Аналіз показників руху персоналу є одним з найбільш інформативних методів оцінки ефективності мотиваційних механізмів. До ключових показників руху персоналу належать:

- коефіцієнт плинності кадрів;
- коефіцієнт стабільності персоналу;
- середня тривалість роботи працівників на підприємстві;
- частка працівників, що звільнились за власним бажанням;
- кількість внутрішніх переміщень працівників [66].

Високий рівень плинності кадрів є сигналом про проблеми в системі мотивації, які потребують термінового вирішення. Аналіз причин звільнення працівників дозволяє виявити фактори, що негативно впливають на їхню мотивацію.

4. Оцінка залученості персоналу є сучасним методом визначення ефективності мотиваційних механізмів. Залученість характеризується високим рівнем емоційної прихильності працівників до організації, їхньою готовністю докладати додаткових зусиль для досягнення цілей підприємства. Для оцінки залученості персоналу використовуються спеціальні індекси, такі як:

- індекс залученості gallup q12;
- індекс чистого промоутера (nps);
- індекс задоволеності та залученості (enps);
- utrecht work engagement scale (uwes) [54, с. 220].

Оцінка залученості персоналу дозволяє визначити, наскільки працівники емоційно прив’язані до організації та готові докладати зусиль для досягнення її цілей.

5. Метод ключових показників ефективності (KPI) є одним з найбільш дієвих інструментів оцінки ефективності системи мотивації. Цей метод передбачає встановлення для кожного працівника або підрозділу набору показників, які відображають результативність їхньої діяльності. Досягнення встановлених KPI є підставою для виплати винагороди. Для оцінки ефективності мотивації аналізується:

- ступінь досягнення встановлених kpi;
- динаміка показників kpi;
- кореляція між виконанням kpi та розміром винагороди [51, с. 365].

Метод KPI дозволяє об'єктивно оцінити результативність діяльності працівників та ефективність мотиваційних інструментів, спрямованих на досягнення конкретних результатів.

6. Оцінка компетенцій персоналу є методом, який дозволяє визначити вплив мотиваційних механізмів на розвиток професійних знань, умінь та навичок працівників. Цей метод особливо важливий для оцінки ефективності нематеріальної мотивації, спрямованої на професійний розвиток персоналу. Для оцінки компетенцій використовуються:

- атестація персоналу;
- оцінка за методом assessment center;
- тестування знань та умінь;
- кейс-метод;
- метод поведінкових індикаторів [5].

Оцінка компетенцій дозволяє визначити, наскільки ефективно система мотивації стимулює працівників до професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

7. Аналіз організаційної культури є методом, який дозволяє оцінити вплив мотиваційних механізмів на формування бажаних цінностей, норм та

моделей поведінки працівників. Для аналізу організаційної культури використовуються:

- методика ocai (organizational culture assessment instrument);
- модель Шейна;
- метод "культурного поля" [45, с. 75];
- аналіз артефактів організаційної культури [45, с. 75].

Аналіз організаційної культури дозволяє визначити, наскільки система мотивації сприяє формуванню корпоративних цінностей та бажаних моделей поведінки працівників.

8. Бенчмаркінг систем мотивації є методом, який передбачає порівняння мотиваційних механізмів підприємства з кращими практиками в галузі або в економіці в цілому. Цей метод дозволяє виявити сильні та слабкі сторони системи мотивації, а також визначити напрями її удосконалення [69]. Для бенчмаркінгу використовуються:

- порівняння з конкурентами;
- галузеві огляди систем мотивації;
- аналіз кращих практик провідних компаній;
- участь у професійних асоціаціях та обмін досвідом [69].

Бенчмаркінг систем мотивації дозволяє підприємству перейняти кращий досвід у сфері мотивації персоналу та адаптувати його до своїх умов діяльності.

У процесі формування ефективної системи мотивації персоналу підприємства особливу роль відіграє вибір відповідного інструментарію. Використання різноманітних мотиваційних засобів дає змогу задовольнити потреби працівників, підвищити їхню залученість і продуктивність, а також досягти стратегічних цілей організації. Для кращого розуміння основних складових мотиваційного механізму наведемо узагальнену класифікацію інструментів мотивації (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Інструменти формування системи мотивації персоналу

№	Група інструментів мотивації	Приклади інструментів
1	Матеріальні інструменти	Зарплата, премії, бонуси, надбавки; соціальні пільги (страхування, оплачувані відпустки); матеріальні заохочення (подарунки, корпоративні заходи)
2	Нематеріальні (соціально-психологічні) інструменти	Визнання і похвала; можливості професійного розвитку (тренінги, навчання); покращення умов праці; залучення до прийняття рішень
3	Організаційні інструменти	Планування кар'єри; оцінка ефективності роботи (фідбек, цілепокладання); формування корпоративної культури

Джерело: складено автором на основі [8;43]

Застосування матеріальних інструментів мотивації дозволяє безпосередньо впливати на фінансовий стимул працівника, що є базовим чинником підвищення продуктивності. Однак, у сучасних умовах усе більшого значення набувають нематеріальні мотиваційні засоби, які формують внутрішню мотивацію, зміцнюють емоційний зв'язок працівника з організацією та сприяють розвитку професійних компетенцій.

Організаційні інструменти мотивації виступають як стратегічний ресурс, що забезпечує довгострокову зацікавленість персоналу через створення прозорих перспектив кар'єрного зростання та формування сприятливого корпоративного клімату. Тільки комплексне поєднання цих трьох груп інструментів здатне забезпечити збалансовану мотиваційну систему, яка сприяє не лише підвищенню продуктивності, а й утриманню талантів у компанії.

Для оцінки ефективності системи мотивації персоналу доцільно використовувати систему показників, яка представлена в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Система показників оцінки ефективності мотивації персоналу

Група показників	Показники	Методи оцінки
Економічні показники	Продуктивність праці, ROI в мотивацію персоналу, Порівняння динаміки зростання продуктивності праці та рівня заробітної плати, обсяг прибутку в розрахунку на одного працівника	Економічний аналіз, аналіз фінансової звітності, аналіз статистичних даних
Показники руху персоналу	Коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт стабільності персоналу, середня тривалість роботи працівників на підприємстві	Аналіз кадрової документації, Exit-інтерв'ю, аналіз причин звільнення
Показники задоволеності персоналу	Рівень задоволеності системою оплати праці, соціальним пакетом, умовами праці, можливостями кар'єрного зростання	Анкетування, опитування, інтерв'ю, фокус-групи
Показники залученості персоналу	Індекс залученості, готовність рекомендувати компанію як роботодавця, емоційна прихильність до організації	Спеціалізовані опитування, індекс NPS, індекс ENPS
Показники результативності діяльності	Виконання KPI, динаміка показників KPI, якість роботи, виконання планових завдань	Метод KPI, оцінка результатів діяльності, аналіз досягнення цілей
Показники розвитку персоналу	Рівень компетенцій, участь у програмах навчання, кількість раціоналізаторських пропозицій, інноваційна активність	Оцінка компетенцій, атестація, тестування, Assessment Center
Показники організаційної культури	Відповідність поведінки працівників корпоративним цінностям, рівень конфліктності, якість комунікацій	Аналіз організаційної культури, спостереження, опитування
Бенчмаркінгові показники	Співвідношення рівня оплати праці з ринковим, використання сучасних мотиваційних інструментів, конкурентоспроможність системи мотивації	Бенчмаркінг, галузеві огляди, аналіз кращих практик

Джерело: складено автором на основі [50;8;43]

Процес оцінки ефективності системи мотивації персоналу включає такі етапи:

1. Визначення цілей оцінки – на цьому етапі формулюються конкретні завдання оцінки, визначаються аспекти системи мотивації, які потребують аналізу.

2. Вибір методів оцінки – на основі визначених цілей обираються найбільш відповідні методи оцінки ефективності мотивації.

3. Збір та аналіз даних – здійснюється збір необхідної інформації із використанням обраних методів оцінки.

4. Інтерпретація результатів – на основі зібраних даних формулюються висновки щодо ефективності системи мотивації та виявляються проблемні зони.

5. Розробка рекомендацій – на основі проведеного аналізу формулюються рекомендації щодо удосконалення системи мотивації.

6. Впровадження змін – здійснюється впровадження розроблених рекомендацій у практику управління персоналом [34].

Для забезпечення об'єктивності оцінки ефективності системи мотивації важливо дотримуватися таких принципів:

1. Принцип системності – оцінка має охоплювати всі аспекти системи мотивації та враховувати їх взаємозв'язок.
2. Принцип комплексності – необхідно використовувати комплекс різних методів оцінки для отримання повної та об'єктивної інформації.
3. Принцип періодичності – оцінка має проводитися на регулярній основі для відстеження динаміки показників.
4. Принцип об'єктивності – результати оцінки мають бути обґрунтованими та базуватися на достовірній інформації.
5. Принцип залучення персоналу – працівники мають бути залучені до процесу оцінки для забезпечення зворотного зв'язку [9].

Увагу при оцінці ефективності системи мотивації слід приділяти аналізу співвідношення матеріальних та нематеріальних стимулів. Традиційно вважається, що матеріальна мотивація є більш дієвою, проте сучасні дослідження показують, що для забезпечення високої ефективності необхідно збалансоване поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів.

При оцінці ефективності системи мотивації важливо враховувати специфіку різних категорій персоналу. Мотиваційні потреби та очікування працівників різних рівнів, професійних груп, вікових категорій можуть

суттєво відрізнятися, що вимагає диференційованого підходу до оцінки ефективності мотиваційних інструментів.

Важливою тенденцією в оцінці ефективності системи мотивації є використання цифрових інструментів, які дозволяють автоматизувати процес збору та аналізу даних. Сучасні HR-платформи дозволяють проводити онлайн-опитування персоналу, аналізувати показники залученості та задоволеності в режимі реального часу, відстежувати динаміку KPI та інших показників ефективності мотивації. Такий підхід забезпечує оперативність оцінки та дозволяє швидко реагувати на виявлені проблеми в системі мотивації [3].

Впровадження системи оцінки ефективності мотивації дозволяє підприємству отримати такі переваги:

1. Підвищення ефективності мотиваційних механізмів – аналіз ефективності дозволяє виявити найбільш дієві мотиваційні інструменти та сконцентрувати на них ресурси підприємства.

2. Оптимізація витрат на персонал – оцінка ефективності дозволяє визначити, які мотиваційні інструменти дають найбільшу віддачу на інвестиції, та оптимізувати структуру витрат на персонал.

3. Підвищення задоволеності та залученості персоналу – регулярна оцінка задоволеності та залученості дозволяє виявляти проблеми та своєчасно реагувати на них, що сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників.

4. Зниження плинності кадрів – аналіз причин звільнення працівників та факторів, що впливають на їхню мотивацію, дозволяє розробити заходи для утримання цінних співробітників.

5. Підвищення продуктивності праці – ефективна система мотивації, яка базується на результатах об'єктивної оцінки, сприяє підвищенню продуктивності праці та досягненню високих результатів діяльності [8].

Таким чином, оцінка ефективності системи мотивації персоналу є елементом управління підприємством, який дозволяє забезпечити відповідність мотиваційних механізмів стратегічним цілям організації та потребам працівників. Використання комплексу методів оцінки дозволяє

отримати об'єктивну інформацію про стан системи мотивації та розробити заходи для її удосконалення, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому.

Для того, щоб система мотивації була дійсно ефективною, необхідно не лише впроваджувати різноманітні мотиваційні інструменти, а й регулярно оцінювати їх дієвість. Одним із ключових етапів такого оцінювання є моніторинг мотивації персоналу, який дозволяє отримати актуальну інформацію про потреби, очікування та рівень задоволеності працівників. Саме завдяки мотиваційному моніторингу можна виявити, які саме аспекти мотивації потребують удосконалення, і таким чином коригувати мотиваційну стратегію з урахуванням реальних запитів колективу.

Наступним розглянемо сутність мотиваційного моніторингу, його методи та значення для формування ефективної системи мотивації персоналу. Мотиваційний моніторинг – це систематичне спостереження, збір та аналіз інформації про мотиваційні потреби, очікування і ступінь задоволеності працівників чинною системою мотивації. Він є критично важливим етапом формування ефективної системи мотивації, адже без регулярного моніторингу неможливо об’єктивно оцінити, що саме потребує вдосконалення, які мотиваційні інструменти працюють, а які ні, та які очікування мають працівники.

Нижче наведена таблиця, яка узагальнює основні етапи мотиваційного моніторингу, його завдання, застосовувані методи та очікувані результати (табл. 1.6).

Тож, мотиваційний моніторинг – це безперервний процес, що допомагає не лише виявити слабкі місця у системі мотивації, а й сформувати обґрунтовані рекомендації для її вдосконалення, а також забезпечити баланс між інтересами працівників і стратегічними цілями підприємства. Практичне застосування таких інструментів, як опитування, анонімні анкети, інтерв’ю та аналіз результатів, створює інформаційну базу для формування адаптивних

мотиваційних програм, що в кінцевому результаті підвищує ефективність роботи персоналу і сприяє досягненню корпоративних цілей.

Таблиця 1.6

Основні етапи, методи та результати мотиваційного моніторингу персоналу

Етап мотиваційного моніторингу	Опис та завдання	Методи збору інформації	Результати/вихідні дані
1. Визначення цілей моніторингу	Виявити основні потреби і проблеми мотивації	Аналіз попередніх даних, постановка питань	Чіткі цілі моніторингу
2. Збір інформації	Отримання даних про мотиваційний стан персоналу	Опитування, анкети, інтерв'ю, фокус-групи	Масив первинних даних
3. Аналіз зібраних даних	Обробка і систематизація інформації	Статистичний аналіз, порівняння показників	Визначення проблемних зон і трендів
4. Звітність і рекомендації	Підготовка висновків і пропозицій для керівництва	Презентації, звіти	Конкретні рекомендації щодо покращень
5. Впровадження змін	Коригування мотиваційної політики на основі моніторингу	Розробка та реалізація заходів	Підвищення задоволеності і продуктивності
6. Регулярне повторення моніторингу	Контроль ефективності внесених змін	Планування регулярних опитувань і зборів	Безперервне удосконалення системи мотивації

Джерело: розроблено автором на основі [50;72]

Основою мотиваційного моніторингу є проведення опитувань, анкетування, інтерв'ю, фокус-груп серед персоналу для визначення:

- що саме мотивує співробітників;
- які фактори мотивації є найважливішими для них;
- які аспекти мотиваційної системи викликають незадоволення;
- які додаткові заходи можуть підвищити залученість та продуктивність.

Мотиваційний моніторинг повинен бути регулярним, щоб забезпечити своєчасне коригування мотиваційної політики підприємства відповідно до змін у потребах персоналу і зовнішніх умовах.

Проведення мотиваційного моніторингу є невід'ємною частиною циклу управління мотивацією, оскільки дозволяє:

- виявити слабкі місця в системі мотивації;

- сформувати обґрунтовані рекомендації щодо її покращення;
- забезпечити баланс між інтересами працівників і стратегічними цілями підприємства.

Практичними інструментами мотиваційного моніторингу є:

- опитувальники для оцінки задоволеності мотиваційними інструментами;
- анонімні анкети для виявлення невисловлених проблем і пропозицій;
- інтерв’ю з представниками різних груп персоналу;
- аналіз результатів опитувань з подальшим звітуванням керівництву.

Таким чином, мотиваційний моніторинг створює інформаційну базу для формування дієвих, адаптованих мотиваційних програм, що є запорукою підвищення ефективності роботи персоналу та досягнення корпоративних цілей.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ТАСКОМБАНК»

2.1. Аналіз складових системи мотивації персоналу в АТ «ТАСКОМБАНК»

АТ «ТАСКОМБАНК» є однією з провідних фінансових установ в Україні, яка активно впроваджує інноваційні підходи до управління людськими ресурсами, зосереджуючись на підвищенні продуктивності працівників, їхньому професійному зростанні та мінімізації рівня плинності кадрів. Політика управління персоналом у банку орієнтована на залучення висококваліфікованих фахівців, розвиток сильної корпоративної культури, створення умов для професійного зростання та забезпечення високого рівня мотивації працівників.

Метою даного дослідження є визначення ефективності системи управління персоналом у АТ «ТАСКОМБАНК», аналіз застосовуваних методів стимулювання співробітників, виявлення рівня їхньої задоволеності умовами праці, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики банку.

У ході дослідження будуть розглянуті наступні аспекти:

- структура системи управління персоналом у банку та основні функції відповідних підрозділів;
- аналіз методів стимулювання співробітників та їхній вплив на рівень залученості до робочих процесів;
- оцінка ефективності кадрової політики на основі ключових показників продуктивності;
- визначення основних проблем у системі мотивації та управління персоналом;
- розробка рекомендацій для вдосконалення кадрової політики з метою підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Результати проведеного дослідження дадуть змогу оцінити рівень ефективності кадрової політики АТ «ТАСКОМБАНК» та визначити напрями її подальшого розвитку, що сприятиме підвищенню продуктивності співробітників, зниженню рівня плинності кадрів та зміцненню позицій банку на фінансовому ринку.

Дослідимо структуру активів та пасивів банку (додаток А та Б). Аналіз структури активів компанії, представлений у вигляді кругової діаграми, свідчить про домінування кредитного портфеля в загальній вартості активів. Найбільшу частку активів займають кредити, надані юридичним особам – 43,6%. Це вказує на чітко виражену орієнтацію компанії на корпоративне кредитування як основний напрям своєї діяльності. Водночас кредити фізичним особам становлять 19,0%, що демонструє наявність і роздрібного сегмента, хоча й меншого за масштабами.

Значна частка грошових коштів – 14,5% – свідчить про достатній рівень ліквідності, що забезпечує компанії можливість своєчасного виконання зобов’язань та підтримки операційної діяльності. Частка цінних паперів у структурі активів становить 12,6%, що може свідчити про диверсифікацію активів або участь у державних інвестиційних програмах.

Основні засоби та інші активи разом становлять 10,3% (5,3% і 5,0% відповідно), що є типовим для фінансових установ, діяльність яких не потребує значних матеріальних ресурсів.

Тож, структура активів компанії свідчить про її класичну банківську модель із пріоритетом на кредитування юридичних осіб, заощадженням ліквідності та раціональним розподілом інших активів.

Переходячи до питання мотивації, слід зазначити, що ефективна система управління персоналом є визначальним чинником успіху будь-якої організації, особливо у сфері фінансових послуг, де рівень кваліфікації, мотивації та залученості працівників безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів, конкурентоспроможність та стійкість банківської установи. В цьому контексті, АТ «ТАСКОМБАНК» впроваджує багаторівневу

модель управління персоналом, яка поєднує централізоване стратегічне планування з децентралізованою реалізацією кадрової політики в регіональних підрозділах. Такий підхід дозволяє банку забезпечувати ефективну роботу всіх структурних одиниць, швидко адаптувати кадрові стратегії до змін ринкових умов, підтримувати високий рівень продуктивності та залученості співробітників.

Основні принципи організації кадрового менеджменту в АТ «ТАСКОМБАНК» базуються на комплексному підході, що включає кілька важливих аспектів. Перш за все, це централізоване стратегічне управління, в рамках якого HR-департамент банку формує загальну кадрову стратегію, визначає стандарти найму, навчання, оцінки продуктивності та розвитку персоналу. Кадрові рішення стратегічного характеру ухвалюються на рівні головного офісу банку та узгоджуються з правлінням, що забезпечує єдиний підхід до управління персоналом на всіх рівнях організації. Додатково, структура управління персоналом є гнучкою, що дозволяє поєднувати вертикальну ієрархію з горизонтальними зв'язками між відділами, що сприяє оперативному ухваленню рішень на регіональному рівні, що підвищує адаптивність до специфіки роботи окремих підрозділів.

Не менш важливим елементом управління персоналом є технологічна інтеграція HR-процесів. АТ «ТАСКОМБАНК» активно використовує сучасні інформаційні системи для обліку робочого часу, організації дистанційного навчання та моніторингу ефективності співробітників, що дозволяє оптимізувати процеси управління, підвищити їхню прозорість і скоротити адміністративні витрати (рис. 2.1).

Результати аналізу стану впровадження цифрових HR-технологій в АТ «ТАСКОМБАНК» свідчать про достатньо високий рівень цифрової трансформації основних процесів управління персоналом.

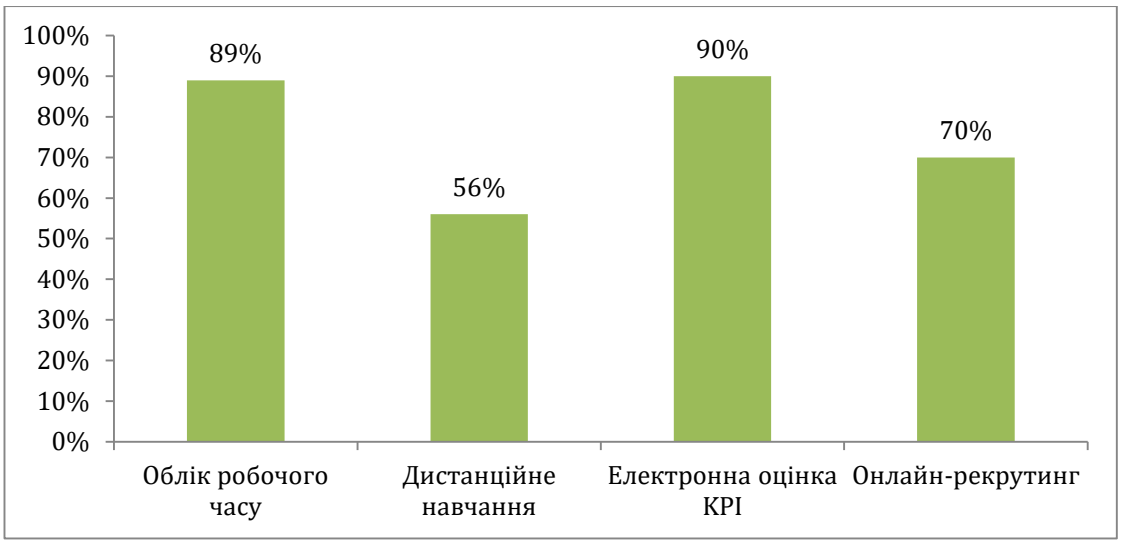

Рис. 2.1. Рівень цифровізації HR-функцій АТ «ТАСКОМБАНК», %

Джерело: розроблено автором на основі внутрішнього дослідження

Найвищі показники зафіксовано в напрямках:

- Електронна оцінка KPI (90%) – свідчить про наявність ефективної системи моніторингу результативності праці, що підвищує прозорість та об'єктивність прийняття управлінських рішень щодо мотивації та розвитку персоналу;
- Облік робочого часу (89%) – забезпечує точність обліку присутності працівників, спрощує ведення табелів і розрахунку заробітної плати, сприяє підвищенню трудової дисципліни.

Водночас, дистанційне навчання (56%) реалізовано на середньому рівні, що вказує на наявність базових інструментів онлайн-освіти, але потребує подальшого розвитку для розширення доступу до навчальних курсів, впровадження адаптивного та персоналізованого підходів.

Онлайн-рекрутинг (70%) функціонує як стабільний канал залучення кандидатів, однак зберігається потенціал для вдосконалення шляхом інтеграції інструментів штучного інтелекту, автоматизованого скринінгу резюме та оптимізації процесу адаптації нових працівників.

Узагальнюючи, АТ «ТАСКОМБАНК» демонструє високий рівень цифрової зрілості в HR-сфері. Подальший розвиток дистанційного навчання та онлайн-рекрутингу дозволить посилити кадровий потенціал, підвищити

ефективність управлінських рішень та забезпечити гнучке реагування на виклики ринку праці.

Крім того, значна увага приділяється розвитку корпоративної культури, що сприяє створенню сприятливого робочого середовища, стимулює ініціативність працівників та підтримує високий рівень залученості. Політика банку спрямована на формування спільних корпоративних цінностей, що об’єднують працівників у досягненні стратегічних цілей.

Важливим компонентом кадрової політики є розвиток системи наставництва та кар'єрного зростання. АТ «ТАСКОМБАНК» активно розвиває внутрішні програми підвищення кваліфікації, що включають навчання, менторство для нових працівників, можливості ротації та горизонтального кар'єрного зростання, що сприяє не лише підвищенню професійних навичок співробітників, а й забезпечує їхню лояльність до компанії, що позитивно впливає на рівень плинності кадрів.

Організаційна структура управління персоналом у АТ «ТАСКОМБАНК» складається з кількох ключових підрозділів, кожен з яких виконує специфічні функції для забезпечення ефективної кадрової політики. Центральним елементом є HR-департамент, який відповідає за розробку кадрової стратегії, координацію роботи всіх підрозділів, визначення основних напрямів розвитку управління персоналом. До його функцій належить планування потреб у персоналі, розробка стратегій залучення кваліфікованих фахівців, контроль та координація всіх кадрових процесів, а також впровадження нових політик. Важливим напрямом діяльності є аналіз ринку праці, визначення конкурентних умов найму та заробітної плати, що дозволяє банку утримувати висококваліфікованих працівників.

HR-департамент також займається управлінням корпоративною культурою, розвитком програм лояльності персоналу, організацією заходів з підвищення залученості працівників та реалізацією соціальних програм. Відділ підбору персоналу здійснює пошук, відбір і найм нових співробітників, використовуючи сучасні методи рекрутингу, що включає публікацію вакансій

на кар'єрних платформах, співпрацю з провідними рекрутинговими агентствами, проведення внутрішніх конкурсів та програм рекомендацій від співробітників (рис. 2.2). Застосування аналітичних інструментів дозволяє ефективно оцінювати відповідність кандидатів профілю вакансії, що оптимізує процес відбору.

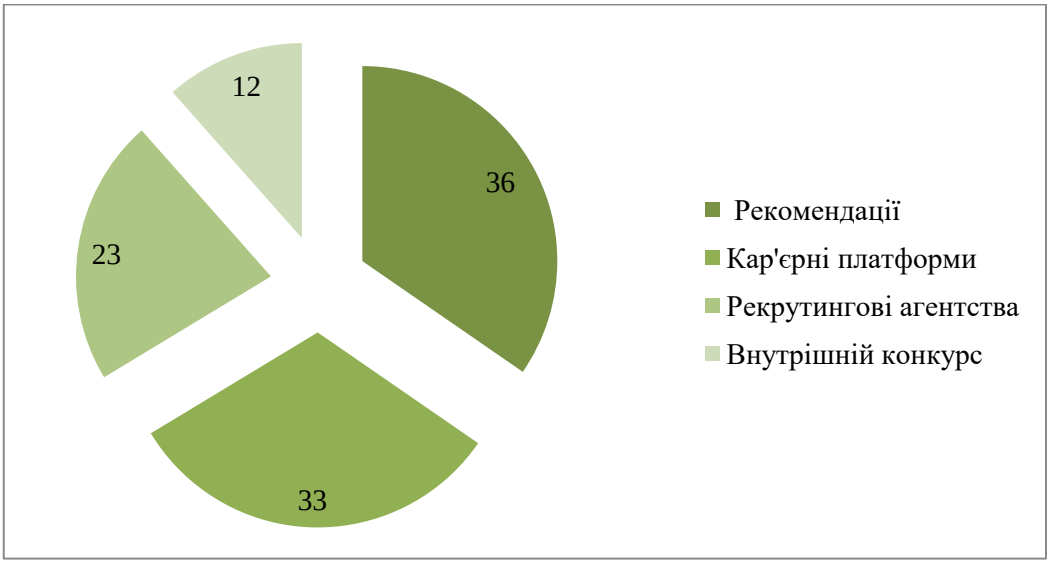

Рис. 2.2. Джерела найму персоналу» в АТ «ТАСКОМБАНК»

Джерело: розроблено автором на основі внутрішнього дослідження

Дані діаграми щодо джерел найму персоналу в АТ «ТАСКОМБАНК» свідчать про збереження тенденції до переважання неформальних та зовнішніх каналів залучення кандидатів.

Найвищу частку становлять рекомендації (36%), що підтверджує ефективність внутрішніх комунікацій і наявність довіри між працівниками та HR-службою. Такий підхід забезпечує якісніше попереднє фільтрування кандидатів, знижує витрати на рекрутинг і прискорює адаптацію нових співробітників.

На другому місці – кар’єрні платформи (33%), що демонструє активне використання цифрових інструментів та відкритість до широкого ринку праці. Це свідчить про бажання банку залучати нові таланти та формувати резерв з-поза меж компанії.

Рекрутингові агентства (23%) відіграють суттєву роль у підборі спеціалістів з вузькою спеціалізацією або вищою управлінською ланкою, що потребують більш глибокого аналізу та конфіденційності підбору.

Внутрішній конкурс (12%) має найменшу питому вагу, що вказує на обмежений розвиток внутрішньої мобільності персоналу. Це створює потенціал для вдосконалення системи кар'єрного зростання, яка сприятиме підвищенню мотивації та зниженню плинності кадрів.

Таким чином, АТ «ТАСКОМБАНК» вибудовує достатньо ефективну систему управління персоналом, орієнтовану на розвиток кваліфікованих кадрів, підтримку корпоративної культури та підвищення рівня залученості працівників, що забезпечує банку конкурентоспроможність на ринку фінансових послуг, стабільність у роботі та високий рівень задоволеності клієнтів.

Відділ навчання та розвитку персоналу в АТ «ТАСКОМБАНК» відіграє ключову роль у забезпеченні професійного розвитку співробітників, підвищенні їхньої кваліфікації та підтримці високих стандартів обслуговування клієнтів. Основними завданнями цього підрозділу є організація системи навчання та професійного зростання персоналу, що включає різноманітні тренінги та семінари, спрямовані на поглиблення знань та вдосконалення навичок працівників. Особлива увага приділяється розробці програм наставництва для нових співробітників, що допомагає їм швидше адаптуватися до корпоративних стандартів та ефективно інтегруватися в колектив. Поряд із цим, активно впроваджуються сучасні методи дистанційного навчання та онлайн-курси, що дозволяє працівникам розвиватися без відриву від робочого процесу. Відділ також займається оцінкою рівня професійних компетенцій співробітників, визначаючи сильні сторони та виявляючи зони для подальшого розвитку. Окремим напрямом є реалізація програм розвитку лідерських якостей, що сприяє формуванню внутрішнього кадрового резерву та підготовці управлінських кадрів.

Відділ компенсацій і пільг виконує важливу функцію з управління матеріальним стимулюванням персоналу. До його основних завдань входить розрахунок заробітних плат, премій, бонусів та інших видів матеріальних заохочень для співробітників. У процесі роботи відділ забезпечує впровадження прозорої та справедливої системи винагород, яка ґрунтується на результатах праці та досягненнях кожного співробітника. Окрім основних виплат, відділ займається розробкою додаткових соціальних пакетів, що включають страхування, компенсацію витрат на медичне обслуговування, оздоровлення та інші пільги. Такий підхід сприяє підвищенню рівня мотивації та лояльності персоналу, знижує рівень плинності кадрів та стимулює співробітників до досягнення кращих результатів у своїй роботі.

Окрему роль в управлінні персоналом відіграють керівники структурних підрозділів банку. Кожен департамент та відділення мають своїх керівників, які безпосередньо здійснюють управління підпорядкованими їм співробітниками. Вони відповідають за розподіл завдань, контроль виконання роботи, а також за дотримання корпоративних стандартів і цінностей.

Таблиця 2.1

Аналіз ефективності кадрової політики у АТ «ТАСКОМБАНК»*

Показник	Значення	Оцінка ефективності
Рівень плинності кадрів	12% на рік (середній рівень для фінансового сектору)	Рівень плинності кадрів є контрольованим, що свідчить про стабільність персоналу
Кількість внутрішніх підвищень	40% керівних посад отримано завдяки внутрішньому підвищенню	Висока частка внутрішніх підвищень демонструє ефективну систему кар'єрного зростання
Рівень залученості персоналу	78% працівників задоволені умовами роботи	Рівень задоволеності персоналу свідчить про якісну кадрову політику

**Джерело: складено автором за матеріалами установи*

Керівники підрозділів також формують корпоративну культуру в колективах, підтримують робочий мікроклімат та забезпечують ефективність командної роботи. Їхня управлінська діяльність сприяє досягненню стратегічних цілей банку, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню

високих показників якості обслуговування клієнтів. Таким чином, від злагодженої роботи підрозділів навчання та розвитку персоналу, відділу компенсацій і пільг, а також керівників структурних одиниць залежить загальний успіх управління людським капіталом у АТ «ТАСКОМБАНК».

Регіональні HR-відділи координують діяльність співробітників у відділеннях банку по всій Україні. Основні функції включають локальний підбір персоналу, організацію адаптації нових співробітників, вирішення трудових питань, забезпечення ефективної взаємодії між головним офісом та регіональними представництвами.

Автоматизація процесів управління персоналом у банку з метою підвищення ефективності кадрових процесів у банку активно використовуються сучасні інформаційні технології. АТ «ТАСКОМБАНК» запровадив систему управління персоналом, яка дозволяє:

- Автоматизувати процес обліку робочого часу та відпусток;
- Вести електронний документообіг щодо кадрових змін;
- Оцінювати продуктивність персоналу на основі аналітики даних;
- Використовувати платформи онлайн-навчання для підвищення кваліфікації;
- Впроваджувати системи оцінки ефективності співробітників на основі KPI.

Таким чином, організаційна структура управління персоналом у АТ «ТАСКОМБАНК» є багаторівневою, гнучкою та орієнтованою на забезпечення високої якості кадрового менеджменту. Використання сучасних технологій, ефективної системи навчання та розвитку персоналу, а також чітко налагодженої системи мотивації дозволяє банку підтримувати високий рівень професіоналізму співробітників та сприяти їхній довготривалій залученості.

Мотивація персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності роботи банківської установи, адже рівень залученості співробітників безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів, дотримання корпоративних стандартів та досягнення стратегічних цілей банку. У АТ «ТАСКОМБАНК» застосовується комплексна система мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, спрямовані на створення

комфортного робочого середовища, підвищення лояльності співробітників та стимулювання їхньої продуктивності.

Важливим аспектом оцінювання персоналу є система преміювання та заохочення співробітників за досягнення високих результатів. У банку застосовується комбінована система мотивації [43].

Таблиця 2.2

Основні типи мотивації персоналу в АТ «ТАСКОМБАНК»*

Тип мотивації	Опис
Фінансове стимулювання	Премії, бонуси, надбавки за перевиконання KPI
Кар'єрне зростання	Можливості підвищення посади
Навчання та розвиток	Участь у тренінгах та програмах підвищення кваліфікації
Соціальні пільги	Медичне страхування, додаткові дні відпустки
Гнучкі умови праці	Віддалена робота, гнучкий графік

**Джерело: складено автором за матеріалами установи*

Система матеріальної мотивації в АТ «ТАСКОМБАНК» є важливим інструментом підвищення ефективності роботи співробітників та забезпечення їхньої залученості до досягнення стратегічних цілей банку. Одним із ключових елементів цієї системи є преміювання, що включає регулярні бонусні виплати, розмір яких залежить від результатів діяльності працівників. Щоквартальні премії нараховуються тим співробітникам, які досягають встановлених показників ефективності, що дозволяє стимулювати виконання планових завдань та підтримувати високий рівень продуктивності. Річні бонуси виплачуються залежно від загального фінансового результату банку, а також від внеску кожного окремого співробітника у досягнення корпоративних цілей, що дозволяє забезпечити прозорість та справедливість у системі винагород, а також підкреслити важливість індивідуального внеску у загальний успіх установи.

Окрім преміювання, банк пропонує своїм співробітникам розширений соціальний пакет, що включає медичне страхування, яке покриває витрати на лікування та профілактичні огляди, а також корпоративні пенсійні програми. Додаткові переваги включають пільгові умови кредитування, страхування життя та майна, що підвищує рівень соціального захисту працівників та

стимулює їх до довгострокового співробітництва з банком. Така комплексна система матеріальної мотивації створює умови для підвищення лояльності персоналу та забезпечує конкурентоспроможність банку на ринку праці.

В основі системи оплати праці в АТ «ТАСКОМБАНК» лежить комбінована модель, що включає фіксовану заробітну плату, змінні бонуси, соціальні пакети та додаткові стимули для підвищення продуктивності й утримання кваліфікованих кадрів. Основу оплати праці становить фіксований посадовий оклад, розмір якого залежить від посади, кваліфікації та досвіду роботи працівника. Ця частина є стабільною, але вона може переглядатися залежно від результатів діяльності співробітника, змін у ринкових умовах та коригування фінансової політики банку. Такий підхід забезпечує стабільність доходів працівників, водночас мотивуючи їх на досягнення високих результатів.

Додатково до фіксованої частини заробітної плати співробітники отримують преміальні виплати, що нараховуються за досягнення та перевиконання встановлених планових показників.

У банку застосовується багаторівнева система преміювання, яка розраховується на основі ключових показників ефективності (KPI), індивідуальних та командних досягнень, а також загальних фінансових результатів банку. Змінна частина заробітної плати може досягати 30–50% від фіксованого окладу залежно від посади та рівня відповідальності співробітника. Особливо це стосується керівників середньої та вищої ланки, для яких передбачені спеціальні бонуси, що виплачуються на основі щоквартальних та річних результатів роботи. Така система стимулювання дозволяє не лише заохотити працівників до більш продуктивної роботи, а й забезпечити їхню довгострокову лояльність до банку, що позитивно позначається на загальних показниках ефективності установи.

Таблиця 2.3

Структура заробітної плати та соціальних виплат у АТ «ТАСКОМБАНК»*

Компонент	Опис	Частка у загальному доході (%)
Фіксований посадовий оклад	Основна частина заробітної плати	50-70%
Преміальні виплати	Бонуси за виконання та перевиконання KPI	20-30%
Додаткові надбавки	Оплата за понаднормову роботу, стаж, кваліфікацію	5-10%
Соціальні пакети	Медичне страхування, корпоративні знижки	5-10%

**Джерело: складено автором за матеріалами установи*

Одним із ключових елементів мотивації є соціальні пакети, що включають медичне страхування, оплату навчання, додаткові дні відпустки та інші пільги для співробітників. У АТ "ТАСКОМБАНК" діє комплексна програма соціального забезпечення працівників, що передбачає можливість отримання компенсацій за лікування, участь у корпоративних заходах, програмах лояльності та спеціальні умови кредитування для співробітників банку [64].

Таблиця 2.7

Соціальні стимули для працівників АТ «ТАСКОМБАНК»*

Соціальний стимул	Опис
Медичне страхування	Покриття витрат на медичне обслуговування
Компенсація витрат на навчання	Оплата професійних курсів та сертифікацій
Додаткові вихідні дні	Відпустка на день народження, весілля, народження дитини
Корпоративні знижки	Спеціальні умови для працівників банку
Відшкодування витрат на транспорт	Часткове покриття витрат на проїзд

**Джерело: складено автором за матеріалами установи*

У системі стимулювання персоналу АТ «ТАСКОМБАНК» важливу роль відіграють нематеріальні стимули, які спрямовані на підвищення рівня лояльності працівників до установи, а також сприяють їхній професійній та особистісній мотивації. Серед основних нематеріальних стимулів слід виокремити можливості для кар'єрного зростання, які банк активно підтримує

шляхом внутрішніх програм розвитку та підвищення кваліфікації, що дозволяє співробітникам не лише здобувати нові знання та навички, а й розвиватися у межах компанії, що значно підвищує рівень їхньої залученості та задоволеності роботою.

Додатково до цього, в банку функціонують внутрішні програми наставництва, які забезпечують підтримку нових працівників під час адаптаційного періоду. Досвідчені співробітники допомагають новачкам швидше освоїтися на новій посаді, що не лише підвищує ефективність праці, але й формує міцніші зв'язки в колективі, що сприяє створенню сприятливої корпоративної культури, в основі якої лежать підтримка та взаємодопомога.

Корпоративні заходи також є важливим елементом нематеріальної мотивації. Різноманітні командні зустрічі, святкові події, тренінги з особистісного розвитку та спортивні заходи сприяють згуртованості колективу, зміцненню командного духу та підвищенню рівня задоволеності працівників від перебування в організації, що дозволяє не лише зміцнювати відносини всередині колективу, а й формувати позитивний імідж банку як роботодавця.

Ще одним інструментом підвищення мотивації є система гнучкого робочого графіка, яка дозволяє співробітникам балансувати між професійними обов'язками та особистим життям, що особливо актуально в умовах цифровізації та розвитку віддалених технологій, коли частина працівників може виконувати свої обов'язки дистанційно. АТ «ТАСКОМБАНК» надає можливість часткової або повної віддаленої роботи для окремих категорій співробітників, що підвищує їхню продуктивність і задоволеність умовами праці.

Для забезпечення конкурентоспроможності оплати праці банк регулярно проводить аналіз ринку праці. Щоквартальний моніторинг рівня заробітних плат дозволяє оперативно адаптувати фінансову політику відповідно до змін економічної ситуації та вимог ринку, що допомагає зберігати привабливість банку як роботодавця та утримувати

висококваліфіковані кадри. Щорічний перегляд заробітних плат враховує результати фінансової діяльності банку, ринкову ситуацію та рівень інфляції, що забезпечує стабільність доходів співробітників та їхню впевненість у завтрашньому дні. Таким чином, система нематеріальної мотивації в поєднанні з гнучким підходом до управління фінансовими стимулами забезпечує високий рівень залученості персоналу та сприяє зміцненню позицій банку на ринку.

Таблиця 2.4

Середнє підвищення окладів, та їх ключові фактори протягом 2022-2024 рр.*

Рік	Середнє підвищення окладів (%)	Ключові фактори змін
2022	7,5%	Інфляційні процеси, ринкові умови
2023	10,2%	Конкуренція за кадри, економічна ситуація
2024	8,9%	Оптимізація витрат, підтримка мотивації

**Джерело: складено автором за матеріалами установи*

Таким чином, система оплати праці та стимулювання персоналу в АТ «ТАСКОМБАНК» є багаторівневою та ефективною, поєднуючи в собі фінансові та нематеріальні стимули, що комплексний підхід, який включає стабільний фіксований оклад, преміальні виплати, соціальні гарантії та перспективи кар'єрного зростання, що дозволяє не лише залучати, а й утримувати висококваліфікованих фахівців. Така модель мотивує співробітників до досягнення стратегічних цілей банку, підвищуючи їхню продуктивність та лояльність. Регулярний перегляд системи оплати праці, заснований на аналізі ринкових тенденцій, дозволяє оперативно адаптувати політику винагороди відповідно до змін у банківському секторі, що сприяє стабільності кадрового складу та підвищенню ефективності роботи співробітників.

Важливим компонентом системи мотивації є нематеріальні стимули, які спрямовані на підвищення залученості працівників і створення комфортного корпоративного середовища. У АТ «ТАСКОМБАНК» активно підтримується можливість кар'єрного зростання через механізми внутрішнього просування, участь у програмах розвитку управлінських навичок та підвищення

професійної кваліфікації. Горизонтальна та вертикальна мобільність співробітників сприяє їхньому професійному розвитку, дозволяючи переходити між різними департаментами, здобувати новий досвід і займати керівні посади завдяки внутрішнім конкурсам, що забезпечує не тільки зростання компетенцій працівників, але й підвищує їхню мотивацію залишатися в організації.

Гнучкий графік роботи є ще одним важливим нематеріальним стимулом, який сприяє підвищенню задоволеності працівників умовами праці. У деяких підрозділах банку запроваджено можливість часткової або повної дистанційної роботи, що дозволяє співробітникам ефективніше поєднувати професійні обов'язки з особистими потребами. Такий підхід підвищує рівень комфорту співробітників та стимулює їхню продуктивність, що позитивно позначається на загальній ефективності роботи банку.

Формування корпоративної культури в АТ «ТАСКОМБАНК» орієнтоване на розвиток команди висококваліфікованих фахівців, які підтримують єдині стандарти роботи та поділяють спільні корпоративні цінності. Для цього банк регулярно організовує командні заходи, тренінги з особистісного розвитку, ініціативи для підтримки ментального здоров'я співробітників, а також внутрішні конкурси, спрямовані на зміцнення командного духу та підвищення мотивації. Одним із ключових інструментів інтеграції нових працівників є програми наставництва, що забезпечують їхню швидку адаптацію до робочого процесу під керівництвом досвідчених колег.

Комплексний підхід до мотивації персоналу, який поєднує фінансові та нематеріальні стимули, дозволяє АТ «ТАСКОМБАНК» забезпечувати високий рівень продуктивності працівників, знижувати рівень плинності кадрів і досягати поставлених стратегічних цілей. Водночас така система потребує постійного вдосконалення та адаптації до змін на ринку праці, нових вимог співробітників і зростаючої конкуренції у фінансовому секторі, що забезпечує не лише стабільність, але й динамічний розвиток кадрового потенціалу, що є основою стійкого розвитку банку.

2.2. Оцінювання дієвості системи мотивації персоналу в АТ «ТАСКОМБАНК»

Оцінка ефективності системи мотивації персоналу є важливим елементом аналізу кадрової політики банку, оскільки вона дозволяє визначити рівень задоволеності працівників умовами праці, їхню залученість у корпоративні процеси та вплив використаних мотиваційних інструментів на загальну продуктивність. В АТ «ТАСКОМБАНК» для оцінки ефективності впроваджених методів мотивації використовуються кілька ключових показників, що надають об'єктивну картину стану кадрового менеджменту та його результативності.

Одним із основних критеріїв оцінки ефективності мотиваційної політики є рівень плинності кадрів. Цей показник дозволяє визначити стабільність кадрового складу та рівень задоволеності працівників умовами праці, що є важливим індикатором успішності реалізації кадрової стратегії. В АТ «ТАСКОМБАНК» рівень плинності кадрів становить 12% на рік, що є середнім показником для фінансового сектору. Такий рівень свідчить про відносно стабільну ситуацію з персоналом, що, у свою чергу, вказує на ефективність діючих програм мотивації та умов праці, створених для співробітників.

Варто зазначити, що висока плинність кадрів у банківській сфері може бути сигналом про наявність певних недоліків у системі мотивації, зокрема, низьку конкурентоспроможність умов праці, відсутність чітко визначених кар'єрних перспектив або недостатній рівень підтримки з боку керівництва. З іншого боку, низький рівень плинності є показником того, що співробітники задоволені умовами праці, отримують достатньо можливостей для професійного розвитку та відчувають себе частиною корпоративної культури банку.

Оцінка рівня плинності кадрів дозволяє керівництву АТ «ТАСКОМБАНК» оперативно реагувати на зміни у настроях персоналу,

виявляти слабкі місця в мотиваційній політиці та своєчасно впроваджувати необхідні коригування, спрямовані на підвищення ефективності роботи колективу та зниження втрат висококваліфікованих фахівців, що забезпечує банку не лише стабільність кадрового складу, а й сприяє досягненню стратегічних цілей у конкурентному середовищі фінансового ринку.

Кількість внутрішніх підвищень є одним із ключових показників ефективності системи мотивації та розвитку персоналу, оскільки вона відображає рівень зацікавленості працівників у кар'єрному зростанні та довіру керівництва до їхньої кваліфікації. У структурі АТ «ТАСКОМБАНК» 40% керівних посад обіймають співробітники, які отримали підвищення всередині компанії, що свідчить про ефективну реалізацію політики внутрішнього кар'єрного зростання та підтримку професійного розвитку, що не лише стимулює мотивацію працівників, а й сприяє формуванню лояльного та кваліфікованого кадрового складу, що позитивно впливає на стабільність банку.

Таблиця 2.5

Методи мотивації персоналу у АТ «ТАСКОМБАНК»*

Категорія мотивації	Метод мотивації	Опис
Матеріальні стимули	Система преміювання	Щоквартальні та річні бонуси залежно від результативності
Матеріальні стимули	Додаткові виплати	Медичне страхування, пільгові кредити, страхові програми
Матеріальні стимули	Конкурентоспроможна заробітна плата	Рівень зарплат відповідає ринковим стандартам і переглядається

**Джерело: складено автором за матеріалами установи*

Важливим елементом оцінки ефективності мотиваційної системи є рівень залученості персоналу, який визначається за результатами внутрішніх опитувань, що проводяться щорічно серед співробітників. Згідно з останніми дослідженнями, 78% працівників висловили задоволення умовами праці, діючою системою мотивації та можливостями для кар'єрного зростання. Такий показник вказує на високий рівень лояльності персоналу до банку та

демонструє успішність кадрової політики, що базується на прозорості, підтримці професійного розвитку та забезпеченні сприятливих умов для роботи.

Продуктивність праці у банку оцінюється за кількома критеріями, серед яких досягнення стратегічних цілей установи, рівень виконання планових показників та якість обслуговування клієнтів. Високий рівень продуктивності співробітників свідчить про ефективність кадрової політики та застосованих методів мотивації, що дозволяють забезпечити стабільне зростання фінансових показників банку та підвищення конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг.

Таким чином, аналіз ефективності системи мотивації персоналу в АТ «ТАСКОМБАНК» свідчить про її результативність та відповідність сучасним вимогам ринку праці. Проте, існують аспекти, які потребують удосконалення, зокрема, це стосується більшої гнучкості бонусної системи, розширення можливостей для навчання та підвищення кваліфікації, а також активнішого використання нематеріальних стимулів, спрямованих на зміцнення корпоративної культури. Наступним етапом дослідження стане аналіз основних проблем у системі мотивації персоналу та формування пропозицій для покращення кадрової політики для досягнення її більшої ефективності та зміцнення позицій банку на ринку.

Система планування та оцінювання персоналу в банківській сфері є не лише інструментом ефективного управління трудовими ресурсами, а й фундаментом для формування мотиваційної системи, яка стимулює продуктивність і розвиток працівників. В умовах швидких змін фінансового сектору та зростаючої конкуренції, банки, зокрема АТ "Таскомбанк", приділяють особливу увагу мотивації персоналу як ключовому фактору утримання кваліфікованих кадрів та підвищення їхньої віддачі.

Управління мотивацією в банку базується на комплексному підході, що включає стратегічне кадрове планування з урахуванням потреб працівників, регулярну оцінку їх результативності, а також розробку системи матеріальної

і нематеріальної мотивації. Автоматизовані системи управління персоналом допомагають вчасно виявляти слабкі місця у продуктивності та формувати індивідуальні мотиваційні програми, спрямовані на підвищення залученості та професійного розвитку.

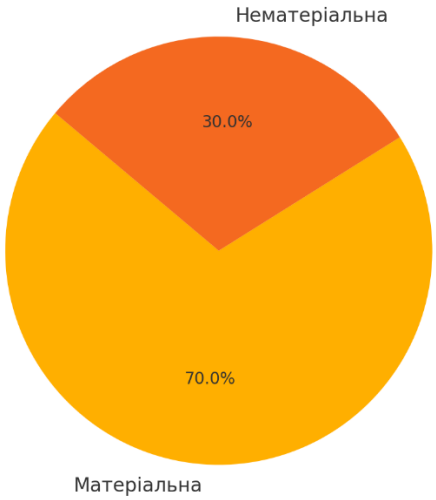

Рис 2.3. Співвідношення матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу

Процес планування персоналу в банку інтегрується з мотиваційною стратегією через прогнозування потреб у кадрах, що базується на аналізі робочого навантаження і потенціалу працівників. Це дозволяє визначити оптимальну кількість співробітників, які будуть не лише ефективно виконувати свої функції, а й мати високий рівень мотивації завдяки відповідним програмам розвитку і винагороди. Збалансоване поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів (рис. 5.5) забезпечує формування позитивної робочої атмосфери, підтримує мотивацію у довгостроковій перспективі та сприяє досягненню стратегічних цілей банку.

Незважаючи на високий рівень ефективності кадрової політики в АТ «ТАСКОМБАНК», система мотивації потребує постійного вдосконалення, що дозволить банку залишатися конкурентоспроможним у динамічному фінансовому середовищі. Тож пропонуємо провести опитування персоналу (Додаток В). Результати опитування представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Результати опитування співробітників щодо мотивації та розвитку, %*

№	Питання	Так	Ні	Важко відповісти	Виявлена проблема
1	Чи бачите Ви можливості для кар'єрного зростання у Вашому підрозділі?	40	50	10	Обмежені можливості кар'єрного зростання
2	Чи хотіли б Ви змінити напрям діяльності в межах банку (перейти до іншого департаменту)?	62	25	13	Потреба у внутрішній мобільності (горизонтальний розвиток)
3	Чи вважаєте Ви за доцільне впровадження програм горизонтального кар'єрного розвитку?	75	15	10	Підтримка ідеї горизонтального розвитку
4	Чи вважаєте Ви, що чинна система преміювання враховує Ваші особисті досягнення?	28	60	12	Недостатня гнучкість системи преміювання
5	Чи задоволені Ви системою преміювання в банку загалом?	33	55	12	Загальне невдоволення системою винагороди
6	Чи проходили Ви програму наставництва при прийомі на роботу в банк?	38	50	12	Наявність прогалин у наставництві
7	Чи вважаєте Ви програму наставництва ефективною для адаптації нових співробітників?	41	35	24	Неоднозначна оцінка ефективності наставництва
8	Чи виникали у Вас труднощі з адаптацією до внутрішніх процедур та корпоративної культури банку?	52	35	13	Проблеми адаптації молодих фахівців
9	Чи вважаєте Ви, що в банку достатньо можливостей для професійного розвитку?	45	40	15	Потреба в розширенні можливостей навчання та розвитку
10	Чи хотіли б Ви брати участь у внутрішніх HR-ініціативах (опитування, фокус-групи, проєкти тощо)?	68	22	10	Відкритість до змін і участі в покращенні внутрішньої культури

**Джерело: розроблено автором на основі проведеного опитування*

З метою детальнішого вивчення настроїв працівників щодо можливостей кар'єрного розвитку, горизонтальної мобільності та оцінки існуючої системи мотивації, було проведено внутрішнє опитування персоналу АТ «ТАСКОМБАНК». Його результати подано в таблиці 2.7, де зафіксовано ключові проблемні аспекти мотиваційної політики, визначені на основі відповідей співробітників.

Таблиця 2.7

Результати опитування працівників АТ «ТАСКОМБАНК» щодо покращення системи мотивації

Питання опитування	Варіанти відповіді / Узагальнені відповіді	% від загальної кількості респондентів (n=96)	Коментар / Що потребує покращення
1. Які чинники найбільше мотивують вас до ефективної роботи?	1. Бонуси та премії 2. Кар'єрне зростання 3. Медичне страхування	81% 67% 59%	Необхідно покращити систему преміювання; створити прозорі кар'єрні траєкторії; забезпечити медстрахування
2. Чи вважаєте ви мотивацію в банку справедливою?	Так – 27% Частково – 53% Ні – 20%		Більшість вважає систему частково справедливою – необхідна більша прозорість і обґрунтованість стимулів
3. Яких елементів у мотивації або соцпакеті не вистачає?	- Гнучкий графік або можливість частково дистанційної роботи - Компенсація харчування - Додаткові вихідні - Турбота про ментальне здоров'я	44% 32% 28% 25%	Запровадити гнучкі умови праці, покращити баланс "робота-життя", впровадити корпоративні програми добробуту
4. Чи підтримує банк ваш професійний розвиток?	Так – 22% Частково – 54% Ні – 24%		Потрібно розширити програми навчання, зокрема soft skills, лідерство, IT-навички
5. Ваші побажання щодо покращення системи мотивації (відкрите питання)	- Прозора система преміювання - Більше можливостей росту - Визнання заслуг	Згадувалось найчастіше	Необхідна система нефінансового стимулювання: похвала, нагороди, "публічне визнання" тощо

На основі відповідей респондентів, першочерговими напрямами вдосконалення мотивації в АТ «ТАСКОМБАНК» є:

1. Покращення системи матеріального стимулювання (бонуси, премії, прозорість нарахування).
2. Запровадження елементів work-life balance (гнучкий графік, ментальне здоров'я).

3. Підсилення кар’єрного та професійного розвитку (наставництво, навчання, ротація).
4. Розширення соціального пакета (страхування, харчування, додаткові дні відпочинку).
5. Посилення нематеріальної мотивації (визнання, внутрішня корпоративна культура).

Зокрема, однією з головних проблем є недостатня гнучкість системи преміювання, яка жорстко прив'язана до фінансових показників, що не завжди адекватно відображають внесок окремих працівників у досягнення корпоративних цілей. Для вирішення цієї проблеми доцільно запровадити систему диференційованих бонусів, що враховуватиме як колективні результати роботи департаментів, так і індивідуальні досягнення співробітників. Такий підхід сприятиме підвищенню мотивації персоналу, покращенню продуктивності праці та забезпечить більш справедливий розподіл матеріальних стимулів.

Ще одним важливим аспектом, який потребує вдосконалення, є обмежені можливості кар'єрного зростання у деяких департаментах банку, особливо в тих, де спостерігається стабільний склад персоналу та низька ротація кадрів. Співробітники таких підрозділів можуть відчувати брак перспектив для професійного розвитку, що знижує їхню мотивацію та сприяє підвищенню рівня плинності кадрів.

Для вирішення цієї проблеми доцільно запровадити програми горизонтального кар'єрного розвитку, що дозволятимуть співробітникам змінювати напрямки діяльності всередині банку, переходити до суміжних підрозділів, розширювати свої компетентності та підвищувати рівень професійної мобільності, що сприятиме формуванню більш гнучкої кадрової політики та забезпеченню довгострокової зацікавленості працівників у співпраці з банком.

Таблиця 2.8

Основні проблеми системи мотивації персоналу у АТ «ТАСКОМБАНК»*

Проблема	Причина	Можливі рішення
Недостатня гнучкість системи преміювання	Жорстка прив'язка бонусів до фінансових показників, без врахування індивідуальних досягнень	Впровадження диференційованої бонусної системи, яка враховує індивідуальні показники ефективності
Обмежені можливості кар'єрного зростання у деяких департаментах	Низька ротація кадрів у стабільних підрозділах, що обмежує можливості кар'єрного зростання	Запровадження програм горизонтального кар'єрного розвитку для розширення можливостей співробітників
Недостатньо ефективна система наставництва для нових співробітників	Відсутність структурованої програми наставництва, недостатня залученість досвідчених працівників	Розширення програми наставництва, закріплення менторів за молодими фахівцями

**Джерело: розроблено автором на основі проведеного опитування*

Проблема адаптації молодих фахівців та їхньої інтеграції у корпоративну культуру банку залишається одним із ключових викликів для ефективного управління персоналом. Нові співробітники часто стикаються зі складнощами у процесі адаптації до специфіки банківської діяльності, особливостей внутрішніх процедур та стандартів обслуговування клієнтів. Для швидшого освоєння робочого середовища та ефективного виконання своїх обов'язків їм потрібна більш розвинена система наставництва, яка забезпечувала б підтримку з боку досвідчених співробітників на початкових етапах роботи. Враховуючи це, доцільним рішенням є розширення існуючих програм наставництва, що дозволить закріплювати за молодими фахівцями менторів, які допомагатимуть їм орієнтуватися в корпоративній культурі банку, розуміти специфіку банківських операцій та інтегруватися у команду. Такий підхід не лише підвищить ефективність адаптації, а й сприятиме зменшенню рівня плинності кадрів серед молодих фахівців.

Важливу роль у забезпеченні високої мотивації та задоволеності працівників відіграє корпоративна культура банку, яка спрямована на підтримку командного духу, розвиток спільних цінностей та зміцнення довіри між співробітниками. Проте, згідно з результатами внутрішніх опитувань, не

всі працівники відчувають належну підтримку з боку компанії у питаннях забезпечення балансу між роботою та особистим життям. Відсутність таких умов може стати передумовою для емоційного вигорання, зниження продуктивності та втрати мотивації до подальшої роботи в установі. Для вирішення цієї проблеми банк може запровадити додаткові програми підтримки ментального здоров'я, що включатимуть психологічне консультування, організацію командних заходів, спортивних програм, а також гнучкі умови роботи для працівників, які цього потребують. Впровадження таких ініціатив підвищить рівень задоволеності працівників, зміцнить корпоративний дух і сприятиме покращенню психологічного клімату в колективі.

Ще одним напрямом підвищення ефективності мотиваційної системи в АТ «ТАСКОМБАНК» є активніше використання нематеріальних стимулів. Зокрема, це стосується розширення можливостей для гнучкого графіка роботи, запровадження дистанційної форми зайнятості для окремих категорій працівників, а також надання додаткових днів відпочинку за досягнення високих показників ефективності. Крім того, участь у міжнародних програмах стажування може стати стимулом для професійного розвитку співробітників та підвищення їхньої кваліфікації. Такі заходи не лише підвищують рівень мотивації та задоволеності роботою, а й дозволяють зберегти в колективі висококваліфікованих фахівців, які здатні забезпечити стабільність і розвиток банку.

Аналіз системи управління персоналом та методів мотивації у АТ «ТАСКОМБАНК» показав, що банк має ефективну кадрову політику, яка сприяє підвищенню рівня продуктивності персоналу, залученості співробітників та їхньої лояльності до компанії. Комплексний підхід до мотивації, що включає матеріальні та нематеріальні стимули, дозволяє банку зберігати стабільний рівень плинності кадрів, підтримувати високу якість обслуговування клієнтів та реалізовувати стратегічні цілі організації. Водночас, система преміювання та додаткових матеріальних стимулів

потребує більшої гнучкості для врахування індивідуального внеску працівників у досягнення загальних результатів. Впровадження диференційованої бонусної системи сприятиме підвищенню рівня справедливості у розподілі премій, що позитивно позначиться на мотивації персоналу.

Кар'єрні перспективи в АТ «ТАСКОМБАНК» є добре розвиненими, проте у деяких департаментах існують обмеження для вертикального зростання, що може стримувати професійний розвиток окремих працівників. Впровадження програм горизонтального кар'єрного розвитку дозволить співробітникам розширювати свої компетентності та розвиватися в межах компанії, що сприятиме їхньому професійному зростанню та підвищенню загальної задоволеності роботою. Такі ініціативи дадуть можливість талановитим працівникам відчути перспективи розвитку незалежно від поточної займаної посади, що підвищить їхню лояльність до компанії та знизить ризики втрати кваліфікованих кадрів.

Система наставництва для молодих фахівців, яка є важливим елементом кадрової політики банку, потребує подальшого вдосконалення для забезпечення швидкої та ефективної адаптації нових співробітників. Розширення програм наставництва дозволить підвищити рівень залученості молодих працівників, забезпечити їхню професійну інтеграцію у корпоративну культуру банку, а також сприятиме їхньому швидкому освоєнню специфіки банківської діяльності.

Корпоративна культура банку спрямована на підтримку командного духу та єдності колективу, однак для забезпечення максимального рівня задоволеності співробітників необхідно впровадити додаткові програми, що сприятимуть балансу між роботою та особистим життям, запобіганню емоційному вигоранню та покращенню психологічного клімату у колективі. Впровадження таких ініціатив не лише зміцнить лояльність персоналу, а й сприятиме підвищенню продуктивності праці, що позитивно позначиться на загальній ефективності банку.

Отже, система управління персоналом у АТ «ТАСКОМБАНК» є ефективною, але має потенціал для подальшого розвитку. Впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення мотиваційної системи дозволить банку не лише підвищити рівень продуктивності персоналу, а й зміцнити свої позиції як привабливого роботодавця у фінансовому секторі. Орієнтованість на індивідуальний підхід, розвиток кар'єрних можливостей, підтримка ментального здоров'я та забезпечення балансу між роботою і особистим життям сприятимуть залученню та утриманню найкращих фахівців у банківській галузі.

Результати проведеного аналізу системи мотивації персоналу в АТ «ТАСКОМБАНК» свідчать про високий рівень задоволеності працівників умовами праці, який забезпечується завдяки конкурентоспроможній оплаті праці, широким можливостям професійного розвитку, ефективній корпоративній культурі та гнучким умовам роботи. Комплексний підхід до управління персоналом, який включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, дозволяє банку утримувати висококваліфікованих фахівців, підвищувати їхню залученість у робочі процеси та підтримувати стабільність кадрового складу. Порівняльний аналіз з іншими банківськими установами підтверджує, що система мотивації в АТ «ТАСКОМБАНК» відповідає сучасним вимогам ринку праці, забезпечуючи високий рівень продуктивності та лояльності персоналу.

На основі проведеного дослідження розроблено рекомендації для подальшого вдосконалення системи мотивації у банку. Керівництву банку рекомендується розширити програми навчання та підвищення кваліфікації працівників, що дозволить забезпечити високий рівень професійної компетентності та оперативне реагування на зміни ринку фінансових послуг. Відділу HR варто впровадити персоналізовану систему преміювання, яка враховуватиме індивідуальні досягнення співробітників та їхній внесок у досягнення стратегічних цілей банку. Такий підхід стимулюватиме

працівників до підвищення продуктивності, сприятиме розвитку ініціативності та зміцненню корпоративної культури.

Водночас HR-службі рекомендується посилити програми нематеріального стимулювання, орієнтовані на розвиток корпоративної культури, підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці та створення сприятливого робочого середовища. Це включає організацію корпоративних заходів, підтримку ментального здоров'я співробітників, впровадження програм наставництва для молодих фахівців та розширення можливостей для горизонтального кар'єрного розвитку. Відділу управління персоналом слід також звернути увагу на розширення можливостей дистанційної роботи, що підвищить гнучкість у менеджменті кадрів та дозволить залучити до роботи в банку висококваліфікованих фахівців незалежно від їхнього місця проживання.

Таким чином, результати дослідження підтверджують ефективність існуючої системи управління персоналом та мотиваційної політики у АТ «ТАСКОМБАНК». Проте, впровадження запропонованих удосконалень дозволить підвищити рівень задоволеності працівників, зміцнити кадрову стабільність та посилити конкурентоспроможність банку на фінансовому ринку. Орієнтація на постійне вдосконалення мотиваційних механізмів, розширення можливостей для професійного зростання та створення сприятливих умов праці сприятимуть формуванню сильної команди висококваліфікованих фахівців, здатних забезпечити реалізацію стратегічних цілей банку та зміцнення його позицій на ринку банківських послуг.

Важливим елементом у системі оцінювання ефективності мотивації персоналу в АТ «ТАСКОМБАНК» є аналіз показників продуктивності праці співробітників, рівня їхньої залученості в корпоративні процеси та ступеня задоволеності умовами роботи. Зокрема, рівень продуктивності вимірюється через досягнення ключових показників ефективності (KPI), які включають не лише фінансові результати, але й якість обслуговування клієнтів, оперативність виконання завдань, а також рівень інноваційності у підходах до

роботи [41]. Високий рівень продуктивності працівників є свідченням ефективної реалізації кадрової політики, зокрема системи преміювання та розвитку персоналу, яка дозволяє мотивувати працівників досягати встановлених цілей і стимулює їх до професійного зростання.

Одним із індикаторів дієвості системи мотивації є рівень лояльності персоналу, який визначається через періодичні внутрішні опитування та аналіз коефіцієнта плинності кадрів. Відповідно до даних останнього опитування, 78% співробітників АТ «ТАСКОМБАНК» задоволені умовами праці та можливостями для кар'єрного розвитку, що вказує на високий рівень лояльності до компанії [12]. Збереження кваліфікованого персоналу є стратегічно важливим завданням, оскільки втрата досвідчених співробітників призводить не лише до додаткових витрат на їх заміну та навчання, але й до втрати накопичених знань і досвіду, що особливо критично у сфері фінансових послуг [66].

Додатково, успішність впроваджених мотиваційних програм підтверджується високим рівнем внутрішніх підвищень: близько 40% керівних посад у банку обіймають співробітники, які отримали підвищення всередині установи, що є свідченням не лише результативності кадрової політики, але й наявності чітко визначених кар'єрних траєкторій, що сприяють зростанню кваліфікації та підвищенню лояльності співробітників [59].

Крім того, важливою складовою системи мотивації в АТ «ТАСКОМБАНК» є підтримка корпоративної культури, що базується на принципах прозорості, командної роботи та взаємодопомоги. Корпоративні заходи, спортивні програми, тренінги з особистісного розвитку та заходи для підтримки ментального здоров'я сприяють зміцненню командного духу та підвищенню задоволеності працівників [50]. Впровадження практик, орієнтованих на розвиток корпоративної культури, не лише підвищує рівень лояльності співробітників, але й сприяє зниженню рівня плинності кадрів, що в свою чергу позитивно впливає на стабільність та ефективність роботи банку [5].

Таким чином, оцінювання дієвості системи мотивації персоналу в АТ «ТАСКОМБАНК» демонструє її результативність у забезпеченні високого рівня продуктивності, лояльності та стабільності кадрового складу. Водночас для подальшого підвищення ефективності кадрової політики доцільним є запровадження додаткових механізмів гнучкої мотивації, які б враховували індивідуальні досягнення співробітників та сприяли їхньому професійному розвитку, що дозволить банку не лише зберегти висококваліфікованих фахівців, але й забезпечити зростання конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг [45].

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ТАСКОМБАНК»

3.1. Визначення векторів розвитку у формуванні системи мотивації персоналу АТ «ТАСКОМБАНК»

Формування ефективної системи мотивації персоналу в сучасних умовах функціонування банківських установ вимагає системного підходу до визначення основних напрямів розвитку, які б забезпечували максимальну віддачу від інвестицій у людський капітал та сприяли досягненню стратегічних цілей організації. Процес визначення векторів розвитку у системі мотивації персоналу АТ «ТАСКОМБАНК» базується на комплексному аналізі результатів проведеного дослідження, врахуванні специфіки банківської діяльності, сучасних тенденцій розвитку ринку праці та інноваційних підходів до управління людськими ресурсами.

Проведений аналіз ефективності системи мотивації персоналу АТ «ТАСКОМБАНК» дозволяє виділити ключові вектори розвитку для її подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних викликів ринку праці та специфіки банківської сфери (рис. 3.1).

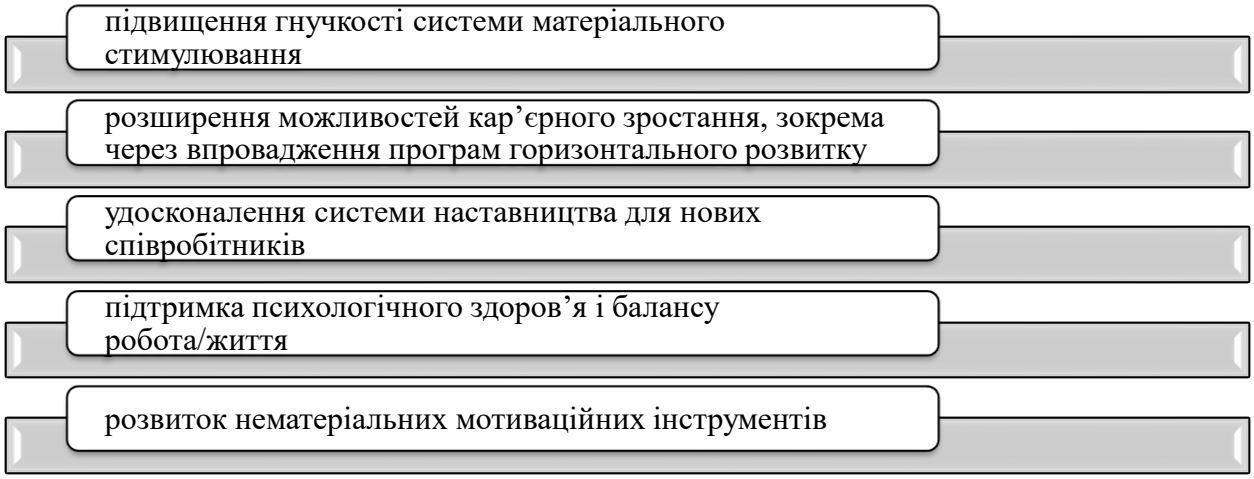

Рис. 3.1. Вектори розвитку у формуванні системи мотивації персоналу АТ «ТАСКОМБАНК»

Джерело: розроблено на основі дослідження [49]

Першочерговим пріоритетом у формуванні системи мотивації персоналу АТ «ТАСКОМБАНК» є підвищення гнучкості системи матеріального стимулювання через впровадження диференційованої моделі преміювання, яка враховуватиме як індивідуальні досягнення працівників, так і результати командної роботи.

Обґрунтування цього напряму базується на кількох ключових факторах. По-перше, проблема недостатньої гнучкості системи преміювання має найбільший негативний вплив на мотивацію персоналу, оскільки торкається основних матеріальних стимулів, які традиційно є найбільш важливими для працівників. По-друге, ця проблема має системний характер та впливає на всі категорії персоналу банку, від операційних працівників до керівників вищої ланки.

Реалізація цього пріоритету передбачає розробку нової моделі преміювання, яка включатиме кілька компонентів. Перший компонент – індивідуальні премії, розмір яких залежатиме від досягнення персональних ключових показників ефективності (KPI), що встановлюються для кожного працівника відповідно до специфіки його посади та функціональних обов'язків. Другий компонент – командні премії, які розраховуватимуться на основі результатів роботи підрозділу або департаменту. Третій компонент – загальнобанківські премії, які виплачуватимуться всім працівникам залежно від досягнення стратегічних цілей установи.

Впровадження гнучкої системи преміювання дозволить створити прозору та справедливу модель винагороди, яка стимулюватиме працівників до підвищення індивідуальної продуктивності, активної участі в командній роботі та орієнтації на досягнення загальних цілей банку.

Другим за важливістю вектором розвитку є розширення можливостей кар'єрного зростання через впровадження комплексної системи професійного розвитку, яка включатиме як вертикальні, так і горизонтальні кар'єрні траєкторії.

Актуальність цього напрямку обумовлена тим, що кар'єрні перспективи є одним з найбільш важливих нематеріальних мотиваторів для сучасних працівників, особливо для представників молодших поколінь, які становлять значну частку персоналу банку. Результати дослідження показали, що 75% працівників підтримують ідею впровадження програм горизонтального кар'єрного розвитку, що свідчить про високий рівень зацікавленості в таких можливостях.

Реалізація цього напрямку передбачає створення системи горизонтального кар'єрного розвитку, яка дозволить працівникам переходити між різними департаментами та функціональними напрямами, розширювати свої компетентності та отримувати новий професійний досвід без обов'язкового підвищення у посаді. Така система особливо важлива для подолання ситуації професійного застою в стабільних підрозділах з низькою ротацією кадрів.

Додатково пропонується розширення програм внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації, створення індивідуальних планів професійного розвитку для кожного працівника, впровадження системи менторства для високопотенційних співробітників та формування кадрового резерву для ключових позицій.

Третім напрямком розвитку є кардинальне удосконалення системи адаптації нових співробітників та розширення програм наставництва, що дозволить підвищити ефективність інтеграції новачків у корпоративну культуру банку та скоротити час їх виходу на повну операційну ефективність.

Важливість цього напрямку обумовлена тим, що якісна адаптація нових працівників є критично важливою для забезпечення стабільності кадрового складу та зниження витрат на підбір і навчання персоналу. Результати дослідження показали, що 52% працівників мали труднощі з адаптацією, а програму наставництва проходили лише 38% новачків, що свідчить про значні резерви для покращення в цій сфері.

Реалізація цього напрямку передбачає розробку комплексної програми адаптації, яка включатиме кілька етапів.

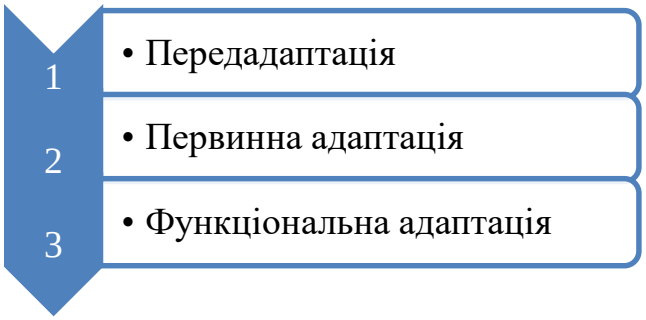

Рис. 3.2. Етапи розробки програми адаптації [83]

Передадаптаційний етап передбачатиме підготовку робочого місця, необхідної документації та призначення ментора до першого робочого дня нового співробітника. Етап первинної адаптації (перший тиждень) включатиме знайомство з колективом, корпоративною культурою, основними процедурами та системами банку. Етап функціональної адаптації (перший місяць) буде присвячений вивченню специфіки посади, отриманню необхідних практичних навичок та поступовому збільшенню обсягу відповідальності.

Система наставництва буде розширена за рахунок залучення більшої кількості досвідчених працівників у якості менторів, розробки стандартизованих програм наставництва для різних категорій посад та впровадження системи мотивації для наставників, яка включатиме як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Четвертим вектором є розвиток програм підтримки балансу між роботою та особистим життям працівників, а також впровадження ініціатив з підтримки їхнього психологічного здоров'я та попередження професійного вигорання.

Актуальність цього напрямку зумовлена зростаючою увагою сучасних працівників до якості трудового життя та важливості збереження психологічного здоров'я в умовах високого рівня стресу, характерного для банківської діяльності. Крім того, пандемія COVID-19 та воєнний стан в

Україні значно підвищили важливість підтримки ментального здоров'я працівників.

Реалізація цього напрямку передбачає впровадження кількох груп заходів. Перша група – програми гнучкої зайнятості, які включають можливості дистанційної роботи, гнучкого робочого графіку, скороченого робочого дня для певних категорій працівників та додаткових днів відпочинку за високі показники роботи.

Друга група – програми підтримки психологічного здоров'я, що включають організацію консультацій з психологами, тренінги з управління стресом, програми профілактики професійного вигорання та створення кімнат психологічного розвантаження в офісах банку.

Третя група – корпоративні програми здорового способу життя, які включають організацію спортивних заходів, компенсацію витрат на фітнес та оздоровлення, проведення лекцій з питань здоров'я та впровадження програм здорового харчування в офісах. [30].

П'ятим напрямком розвитку є активізація використання нематеріальних стимулів через розвиток системи визнання досягнень, зміцнення корпоративної культури та створення додаткових можливостей для професійної самореалізації працівників.

Важливість цього напрямку полягає в тому, що нематеріальні стимули часто мають більш тривалий мотиваційний ефект порівняно з матеріальними винагородами та сприяють формуванню глибокої емоційної прихильності працівників до організації. Крім того, розвиток нематеріальної мотивації дозволяє підвищити ефективність мотиваційної системи без значних додаткових фінансових витрат. [49, с. 23;10].

Реалізація цього напрямку передбачає впровадження комплексної системи визнання досягнень, яка включатиме різні форми нагородження: від публічного визнання на корпоративних заходах до створення «стіни слави» найкращих працівників та вручення символічних нагород за особливі досягнення.

Рекомендації щодо розширення корпоративних програм адресуються відділу HR та департаменту з розвитку персоналу. Цим підрозділам слід ініціювати організацію тематичних заходів, святкування корпоративних свят, проведення командних тренінгів та корпоративних виїздів. Також рекомендується створити внутрішні клуби за інтересами та впровадити волонтерські програми, що сприятиме формуванню згуртованого колективу, покращенню корпоративного клімату та підвищенню мотивації працівників.

Додатково розробити систему професійних викликів та проектів, яка дозволить працівникам брати участь у цікавих та інноваційних ініціативах, розвивати свої компетентності та отримувати визнання за успішну реалізацію складних завдань.

Для обґрунтування черговості реалізації п’яти визначених векторів розвитку застосовано метод SMART – Simple Multi-Attribute Rating Technique (багатокритеріальна оцінка). Методологія ґрунтується на побудові зваженої суми оцінок альтернатив за узгодженим набором критеріїв і дає змогу отримати ранжований перелік векторів, прозорий для всіх заінтересованих сторін. Експертним шляхом було обрано п’ять ключових критеріїв і встановлено їхні ваги (сума 1). Результати відображено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Критерії для оцінки векторів розвитку

Критерій	Пояснення	Позначення	Вага, wi
Очікуваний приріст результативності	Додатковий внесок заходу у виконання KPI банку (ROA, NPS, к-сть продажів на співробітника тощо)	C1	0.3
Фінансові витрати	Сумарні прямі й непрямі витрати на впровадження (чим менше, тим ліпше)	C2	0.2
Термін реалізації	Час від старту ініціативи до отримання перших вимірних результатів	C3	0.15
Підтримка/прийнятність персоналом	Очікуваний рівень залученості й спротиву (за результатами анкетування)	C4	0.15
Стратегічна відповідність	Узгодженість із цілями Стратегії-2027 банку (цифровізація, ESG, клієнтоцентричність)	C5	0.2

Джерело: розроблено автором

Кожен вектор було оцінено всіма критеріями. Результати експертної багатокритеріальної оцінки альтернатив наведено у табл. 3.2

Таблиця 3.2

Багатокритеріальна оцінка векторів розвитку

№	Вектор розвитку	C1	C2*	C3	C4	C5
A1	Гнучка система преміювання	9	6	7	8	9
A2	Комплексний кар'єрний розвиток	8	7	6	9	8
A3	Програма адаптації та наставництва	7	8	8	7	7
A4	Баланс «робота – життя» і ментальне здоров'я	6	6	5	8	7
A5	Система нематеріального визнання	6	9	9	7	6

Джерело: розроблено автором

** Для критерію витрат (C2) більша оцінка означає нижчі витрати.*

Для розрахунку інтегральних балів кожного вектору, використовується формула 3.1:

$$S_j = \sum_{i=1}^{5} \quad w_i x_{ij} \tag{3.1}$$

Де w_i – вага і-того критерію, x_{ij} – оцінка j-тої альтернативи за і-тим критерієм, $\sum_{i=1}^{5} \quad w_i x_{ij}$ – інтегральна оцінка j-тої альтернативи.

Розрахунок та ранжування альтернатив наведено у табл. 3.3:

Таблиця 3.3

Розрахунок та ранжування векторів розвитку

Альтернатива	Розрахунок	Оцінка
A1	0,30·9 + 0,20·6 + 0,15·7 + 0,15·8 + 0,20·9	7,95
A2	0,30·8 + 0,20·7 + 0,15·6 + 0,15·9 + 0,20·8	7,65
A3	0,30·7 + 0,20·8 + 0,15·8 + 0,15·7 + 0,20·7	7,35
A5	0,30·6 + 0,20·9 + 0,15·9 + 0,15·7 + 0,20·6	7,20
A4	0,30·6 + 0,20·6 + 0,15·5 + 0,15·8 + 0,20·7	6,35

Джерело: розроблено автором

Отже, гнучке преміювання (А1) отримало найвищий бал (7,95) завдяки максимальній очікуваній віддачі та стратегічній значущості, попри помірно високі витрати. Кар’єрний розвиток (А2) посів друге місце, поступаючись А1 головно через довший горизонт реалізації. Адаптація й наставництво (А3) показали збалансований профіль, особливо за витратами й строками впровадження. Нематеріальна мотивація (А5) вирізняється мінімальними витратами й швидким ефектом, однак нижча стратегічна значущість зумовила четверте місце. Програми work-life balance (А4) залишаються важливими, але їхній внесок у фінансові KPI та тривалі терміни реалізації знижують пріоритет у порівнянні з іншими напрямами.

Отже, на основі проведеного дослідження вектори розвитку у формуванні системи мотивації в АТ «ТАСКОМБАНК» мають бути спрямовані на:

- підвищення гнучкості та справедливості матеріальних стимулів;
- розширення горизонтальних та вертикальних кар’єрних можливостей;
- удосконалення адаптації та наставництва молодих фахівців;
- розвиток нематеріальних мотиваційних інструментів.
- підтримку психологічного здоров’я і балансу робота/життя;

Реалізація цих напрямів дозволить посилити ефективність системи мотивації, знизити плинність кадрів, підвищити залученість персоналу та сприятиме сталому розвитку банку в умовах жорсткої конкуренції на фінансовому ринку. Важливою особливістю сформованої системи пріоритетів є їх взаємопов'язаність та здатність посилювати ефект один одного при комплексній реалізації. Підвищення гнучкості системи преміювання створює основу для справедливої винагороди за досягнення в рамках програм кар'єрного розвитку. Удосконалення системи адаптації забезпечує швидше залучення нових працівників до участі в програмах професійного розвитку та корпоративних ініціативах.

Програми підтримки балансу «робота-життя» створюють сприятливі умови для участі в нематеріальних мотиваційних програмах, а розвиток

корпоративної культури підсилює ефективність всіх інших мотиваційних інструментів.

Таким чином, комплексна реалізація всіх п'яти векторів розвитку дозволить створити синергетичний ефект та забезпечити максимальне підвищення ефективності системи мотивації персоналу АТ «ТАСКОМБАНК».

3.2. Розробка та впровадження програми вдосконалення системи мотивації персоналу АТ «ТАСКОМБАНК»

У сучасних умовах персонал банку є одним із найважливіших стратегічних ресурсів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність установи та її здатність адаптуватися до швидкозмінних умов фінансового ринку. Від готовності та мотивації співробітників виконувати свої обов'язки залежить не лише ефективність діяльності АТ «ТАСКОМБАНК», рівень обслуговування клієнтів та здатність банку реалізовувати свої бізнес-цілі, а й його репутація на ринку, довіра з боку регуляторних органів та інвесторів. Враховуючи специфіку банківської діяльності, де помилки можуть призводити до значних фінансових втрат та репутаційних ризиків, мотивація персоналу набуває особливого значення як фактор забезпечення якості банківських послуг та дотримання регуляторних вимог. [4;1].

Сучасний банківський сектор характеризується високим рівнем конкуренції, швидким впровадженням цифрових технологій, зростаючими вимогами клієнтів до якості обслуговування та постійними змінами в регуляторному середовищі. В таких умовах персонал банку повинен не лише володіти високим рівнем професійних компетенцій, а й демонструвати гнучкість, здатність до швидкого навчання, клієнтоорієнтованість та відданість корпоративним цінностям. Тому створення системи мотивації праці є одним із пріоритетних завдань управління людськими ресурсами, яке вимагає комплексного підходу та врахування як поточних потреб банку, так і довгострокових стратегічних цілей розвитку.

Система мотивації в АТ «ТАСКОМБАНК» повинна бути комплексною і враховувати як матеріальні, так і нематеріальні чинники, що стимулюють персонал до високих результатів. Ефективна мотиваційна система виходить за межі простого матеріального заохочення та включає створення сприятливого робочого середовища, можливості для професійного та особистісного розвитку, формування відчуття причетності до успіху організації та забезпечення справедливого визнання досягнень. Правильно спроектована система сприяє не лише підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів, а й розвитку професійних компетенцій співробітників, формуванню позитивного корпоративного клімату, зміцненню репутації банку як привабливого роботодавця на ринку праці.

Важливим аспектом розробки системи мотивації є врахування різноманітних потреб та очікувань різних категорій персоналу. Молоді фахівці можуть більше цінувати можливості для швидкого кар'єрного зростання та участь в інноваційних проектах, тоді як досвідчені працівники можуть надавати перевагу стабільності, визнанню їхнього досвіду та можливостям для наставництва. Керівники середньої та вищої ланки зацікавлені в участі у стратегічному плануванні, автономії в прийнятті рішень та винагородах, що відображають їхню відповідальність за результати діяльності підрозділів.

Розробка системи мотивації в АТ «ТАСКОМБАНК» – це багатоступеневий процес, який передбачає ретельне визначення стратегічних цілей банку, глибоке вивчення внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на мотивацію персоналу, а також забезпечення збалансованості інтересів банку і працівників. Цей процес вимагає координації зусиль різних підрозділів банку, включаючи HR-департамент, фінансову службу, службу стратегічного планування та безпосередніх керівників структурних підрозділів. Важливою складовою є проведення детального аналізу поточного стану мотивації персоналу, виявлення проблемних зон та потенційних можливостей для покращення.

Особливу увагу слід приділити розробці системи KPI, яка повинна відображати не лише кількісні показники (обсяги продажів, кількість залучених клієнтів, розмір портфеля), а й якісні аспекти роботи (рівень задоволеності клієнтів, якість обслуговування, дотримання комплаєнс-вимог, участь у командних проектах). Система KPI повинна бути прозорою, зрозумілою для всіх працівників та регулярно переглядатися відповідно до змін в бізнес-стратегії банку та ринкових умовах. Враховуючи особливості банківського сектора, система мотивації має містити:

- Нематеріальну мотивацію, яка базується на задоволенні вищих потреб працівників, включає широкий спектр можливостей для професійного розвитку, таких як участь у внутрішніх та зовнішніх тренінгах, програмах підвищення кваліфікації, отримання професійних сертифікацій, участь у міжнародних конференціях та семінарах. Кар'єрне зростання повинно передбачати як вертикальні можливості (підвищення по службі), так і горизонтальні траєкторії розвитку (ротація між різними підрозділами, участь у кроссфункціональних проектах, розширення зони відповідальності).
- Нематеріальну мотивацію, важливим елементом якої є система визнання досягнень, яка може включати публічне визнання на корпоративних заходах, нагородження символічними преміями, внесення до бази кращих працівників, надання почесних звань та відзнак. Створення комфортних умов праці передбачає не лише забезпечення сучасним обладнанням та програмним забезпеченням, а й формування ергономічного робочого простору, зон для відпочинку та неформального спілкування, забезпечення якісного харчування та можливостей для занять спортом. [48].

Для розробки мотиваційної програми в АТ «ТАСКОМБАНК» можна використовувати покроковий алгоритм.

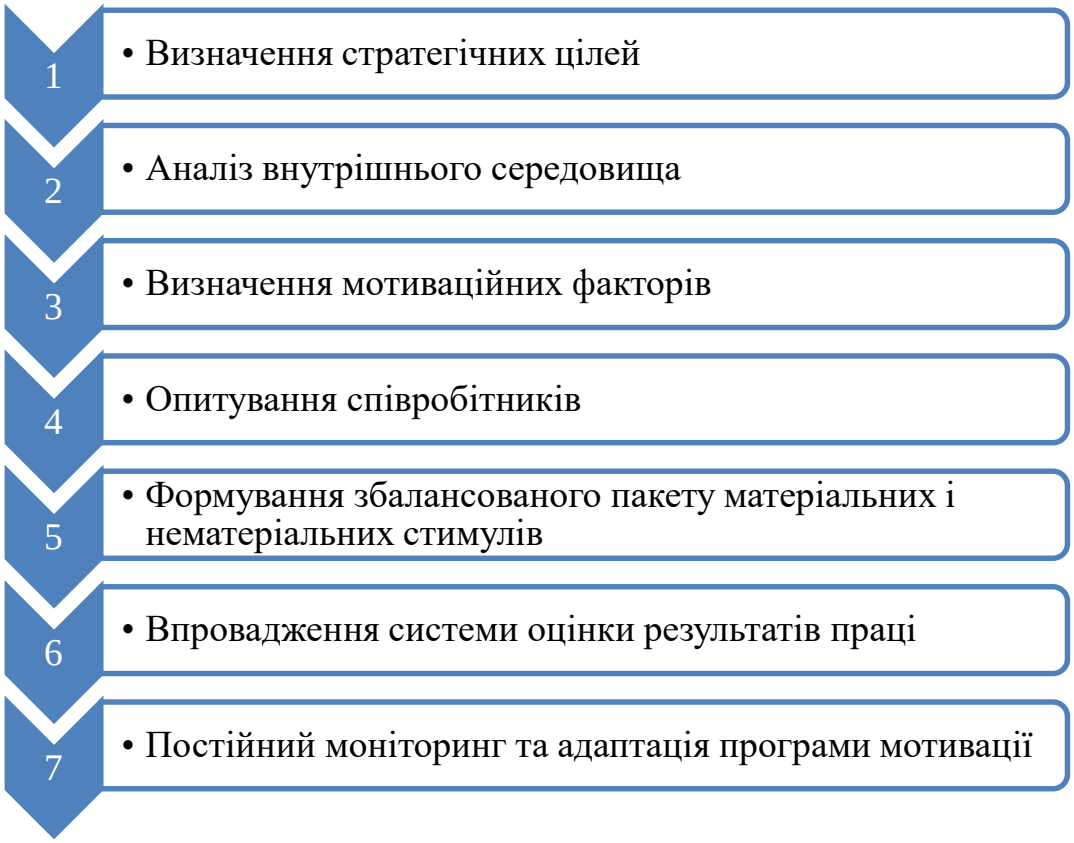

Рис. 3.3. Покроковий алгоритм розробки мотиваційної програми в АТ «ТАСКОМБАНК»*

**Джерело: розроблено на основі дослідження [58;63;73]*

Етап 1. Стратегічний аналіз та визначення цілей передбачає детальне визначення стратегічних цілей АТ «ТАСКОМБАНК» на короткострокову (1 рік), середньострокову (2-3 роки) та довгострокову (5 років) перспективи. Цей етап включає аналіз бізнес-стратегії банку, визначення ключових напрямків розвитку, планованих змін в організаційній структурі та бізнес-процесах. Проводиться комплексний аналіз чисельності та структури персоналу за категоріями (топ-менеджмент, керівники середньої ланки, фахівці, операційний персонал), віковими групами, рівнем освіти та професійним досвідом. Формулюються детальні вимоги до кваліфікації для кожної категорії посад, включаючи технічні навички, комунікаційні навички, та специфічні компетентності, необхідні для банківської діяльності.

Додатково на цьому етапі проводиться аналіз фінансових можливостей банку для інвестування в мотиваційні програми, визначаються бюджетні

обмеження та пріоритети розподілу ресурсів між різними напрямками мотивації. Важливим є також вивчення регуляторних вимог до системи винагород у банківському секторі, включаючи обмеження на бонусні виплати та вимоги до прозорості систем оплати праці.

Етап 2. Комплексний аналіз середовища включає глибоке дослідження внутрішнього середовища банку, зокрема аналіз поточної корпоративної культури, її сильних та слабких сторін, рівня відповідності декларованим цінностям банку. Вивчається організаційна структура, ефективність комунікаційних процесів між підрозділами, рівень формалізації процедур та їх вплив на мотивацію персоналу. Проводиться детальний аудит існуючих мотиваційних програм, їх ефективності, відповідності потребам різних категорій працівників та сучасним тенденціям в управлінні персоналом. Аналіз зовнішнього середовища передбачає дослідження ринкових умов в банківському секторі, включаючи тенденції розвитку галузі, зміни в регуляторному середовищі, технологічні інновації та їх вплив на вимоги до персоналу. Вивчається конкурентне середовище на ринку праці, включаючи аналіз систем мотивації в банках-конкурентах, рівень заробітних плат та соціальних пакетів, інноваційні підходи до управління персоналом. Аналізуються економічні фактори, що впливають на мотивацію персоналу, включаючи рівень інфляції, динаміку ринку праці, демографічні тенденції та зміни в ціннісних орієнтаціях різних поколінь працівників.

Етап 3. Ідентифікація мотиваційних факторів включає визначення специфічних мотиваційних чинників, характерних для банківської сфери, з урахуванням особливостей роботи в умовах високого стресу, необхідності постійного навчання та інтенсивної роботи з клієнтами. Проводиться сегментація персоналу за мотиваційними профілями для виявлення груп працівників з подібними потребами та особлива увага приділяється вивченню факторів демотивації, які можуть негативно впливати на продуктивність та залученість персоналу.

Етап 4. Дослідження потреб персоналу передбачає проведення комплексного опитування співробітників з використанням анонімних анкет, фокус-груп та індивідуальних інтерв'ю для виявлення пріоритетних мотиваторів кожної групи працівників. Одночасно проводиться оцінка ефективності існуючих механізмів стимулювання через аналіз показників плинності кадрів, продуктивності праці, рівня залученості персоналу та збір зворотного зв'язку від клієнтів щодо якості обслуговування.

Етап 5. Формування збалансованого пакету матеріальних і нематеріальних стимулів, прив’язка матеріальної винагороди до індивідуальних і командних KPI, що базуються на ключових бізнес-показниках банку.

Етап 6. Впровадження системи оцінки результатів передбачає розробку комплексної системи моніторингу та оцінки ефективності, яка дозволяє відстежувати досягнення цілей на різних рівнях та оперативно коригувати мотиваційну програму. Система включає як кількісні показники (фінансові результати, обсяги продажів), так і якісні критерії (задоволеність клієнтів, якість процедур), а також створення прозорої системи зворотного зв'язку з можливістю для самооцінки працівників та участі в постановці власних цілей.

Етап 7. Постійний моніторинг та адаптація програми мотивації відповідно до змін у бізнес-середовищі та зворотного зв’язку від співробітників [58;63;73].

Особливу увагу в АТ «ТАСКОМБАНК» слід приділити впровадженню комплексної системи KPI, яка забезпечує не лише ефективне управління результативністю банку та контроль досягнення стратегічних цілей, а й створює основу для справедливої та прозорої системи винагород. Система KPI повинна бути багаторівневою та включати показники на рівні банку в цілому, окремих підрозділів, команд та індивідуальні показники для кожного працівника. Вона має забезпечувати:

1. Управління результативністю банку та контроль досягнення стратегічних цілей.

2. Оцінку роботи окремих співробітників і підрозділів у короткостроковій та довгостроковій перспективі.
3. Стимулювання співробітників досягати високих результатів через прозору систему винагород.
4. Підвищення лояльності персоналу та формування стабільної мотивації.
5. Покращення якості обслуговування клієнтів і зміцнення репутації банку.

Матеріальна мотивація в банківській сфері, хоча й залишається важливою складовою загальної мотиваційної системи, не може самостійно забезпечити довгострокову залученість персоналу та високі результати роботи. Сучасні працівники, особливо представники молодших поколінь, все більше цінують можливості для саморозвитку, балансу між роботою та особистим життям, відчуття причетності до значущих проектів та визнання їх внеску в успіх організації. [12]

Тому довгострокову залученість персоналу забезпечує насамперед комплексна нематеріальна мотивація, яка включає широкий спектр можливостей для розвитку професійних навичок через участь у спеціалізованих тренінгах, семінарах, конференціях, програмах сертифікації та навчання в провідних навчальних закладах. Система визнання досягнень повинна бути багатогранною та включати як формальні елементи (нагороди, сертифікати, внесення до бази кращих працівників), так і неформальні (подяки від керівництва, згадування в корпоративних ЗМІ, участь у престижних проектах). [66]

Для АТ «ТАСКОМБАНК» актуальним є також розвиток програми професійного розвитку персоналу, яка включає:

- Підбір та адаптацію нових працівників.
- Організацію навчання, тренінгів, сертифікацій.
- Внутрішнє стажування та обмін досвідом між підрозділами.
- Атестацію та розвиток кадрового резерву.
- Постійний моніторинг кар’єрного росту.

Керівництво банку, зокрема HR-відділ, повинні брати активну участь у розробці та реалізації мотиваційної програми, враховуючи індивідуальні особливості співробітників і стратегічні цілі АТ «ТАСКОМБАНК».

Для ефективного впровадження системи мотивації праці в АТ «ТАСКОМБАНК» доцільно структурувати ключові етапи та заходи у вигляді детальної програми. Це дозволить чітко розподілити відповідальність, врахувати специфіку банківської діяльності та забезпечити комплексний підхід до стимулювання персоналу.

Нижче наведена таблиця, яка узагальнює основні складові програми мотивації, включаючи конкретні заходи, відповідальних осіб та очікувані результати (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Комплексна програма професійного розвитку працівників АТ «ТАСКОМБАНК»

Програма професійного розвитку	Заходи	Управлінські інструменти	Результати	Бюджет	Виконавці
Підбір і адаптація нових працівників	Відбір кандидатів, впровадження програм адаптації	Зниження плинності, швидка інтеграція нових співробітників	Сильна команда, мінімум втрат	150 000 грн на рік	HR-відділ, керівники підрозділів
Навчання, тренінги, сертифікації	Організація внутрішніх і зовнішніх навчальних заходів	Підвищення кваліфікації, розвиток компетенцій	Професійне зростання, підвищення якості роботи	500 000 грн на рік	Відділ навчання, зовнішні тренери
Внутрішнє стажування, обмін досвідом	Програми обміну між підрозділами	Покращення комунікації, розширення знань	Зміцнення командної роботи, підвищення ефективності	100 000 грн на рік	HR-відділ, керівники департаментів
Атестація та кадровий резерв	Регулярна оцінка персоналу, формування резерву для заміщення ключових позицій	Підготовка до заміщення вакантних посад	Готовність до змін, стабільність організації	80 000 грн на рік	HR-відділ, атестаційна комісія
Моніторинг кар'єрного росту	Відстеження професійного просування співробітників	Індивідуальні плани розвитку	Мотивовані співробітники, зниження плинності	60 000 грн на рік	HR-відділ, наставники, лінійні менеджери

Джерело: розроблено на основі [49;79;68]

Розглянута програма професійного розвитку містить ключові заходи, які спрямовані на комплексне підвищення кваліфікації, мотивації та залученості персоналу банку. Кожен елемент програми чітко пов’язаний із конкретними діями та очікуваними результатами, що забезпечує системний підхід до управління персоналом.

Загалом, впровадження запропонованої програми професійного розвитку в АТ «ТАСКОМБАНК» забезпечить:

- Підвищення ефективності роботи персоналу та якості обслуговування клієнтів;
- Формування професійної, мотивованої та стабільної команди;
- Зменшення кадрових втрат і швидку адаптацію нових співробітників;
- Гнучкість організації у реагуванні на зміни бізнес-середовища;
- Створення сприятливого корпоративного клімату та підтримку лояльності працівників.

Ця програма є стратегічно важливим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку банку.

Таким чином, вдосконалення системи мотивації персоналу в АТ «ТАСКОМБАНК» повинно відбуватися на основі стратегічного підходу, який поєднує гнучкість матеріального стимулювання, розвиток кар’єрних перспектив, ефективну адаптацію нових працівників, підтримку балансу між роботою та особистим життям, а також активне використання нематеріальних мотиваційних інструментів. Реалізація комплексної програми професійного розвитку дозволяє забезпечити високу залученість персоналу, знизити рівень плинності кадрів і створити стабільне підґрунтя для досягнення стратегічних цілей банку. Важливо, щоб запропоновані заходи були не лише формалізованими, а й інтегрованими у щоденну практику управління персоналом, що сприятиме формуванню стійкої мотиваційної культури в межах організації.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз дозволяє зробити такі висновки: в умовах сучасного господарювання ефективне управління персоналом є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємств. Одним із фундаментальних елементів цієї системи виступає мотивація персоналу, яка націлена на мотивацію персоналу до досягнення як індивідуальних, так і стратегічних цілей підприємства.

Визначено, що мотивація – це поєднання внутрішніх і зовнішніх стимулів, що мотивують працівника до ініціативної трудової діяльності, формують її поведінку та орієнтують на досягнення стратегічних завдань підприємства. Структура системи мотивації включає суб'єктів і об'єктів, цілі, функції, методи та результати, що дозволяє створити цілісну модель управління трудовою активністю.

Розглянуто сучасні теорії мотивації – змістовні та процесуальні, які допомагають краще розуміти мотиваційні потреби працівників і механізми впливу на їхню поведінку. Визначено ключові функції мотивації: спонукальну, регулятивну, оцінювальну та розвиваючу, які забезпечують активізацію, спрямування, розвиток і контроль діяльності персоналу.

Встановлено, що ефективна мотиваційна система повинна включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, бути адаптованою до індивідуальних особливостей працівників і специфіки підприємства. На формування системи мотивації впливають такі фактори, як галузева специфіка, розмір і структура підприємства, корпоративна культура, стиль керівництва, характеристики персоналу, а також економічна ситуація і стан ринку праці.

Проаналізовано основні види мотивації за класифікаційними ознаками, що дозволяє керівництву розробляти комплексні стратегії для підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів та формування позитивного організаційного клімату.

Разом із тим, українські підприємства часто стикаються з труднощами у впровадженні ефективних мотиваційних механізмів, зокрема через обмежені ресурси, недостатнє урахування індивідуальних потреб працівників і відсутність узгодженості між мотиваційними заходами та стратегією розвитку компанії.

Аналіз мотиваційної системи в АТ «ТАСКОМБАНК» показав її загальну ефективність та відповідність сучасним вимогам. Такі показники, як плинність кадрів на рівні 12%, частка внутрішніх підвищень у межах 40% і високий рівень задоволеності працівників (78%), свідчать про позитивний вплив існуючих мотиваційних інструментів на стабільність, лояльність і продуктивність персоналу.

У той же час було виявлено низку проблемних аспектів: недостатньо гнучка система преміювання, обмежені можливості для кар'єрного зростання в окремих підрозділах та недоліки в системі наставництва, що уповільнюють адаптацію молодих фахівців.

Рекомендовано:

- впровадити диференційовану бонусну систему, яка враховує як індивідуальні, так і колективні результати;
- розширити можливості горизонтального кар'єрного зростання;
- вдосконалити систему наставництва;
- розвивати програми психологічної підтримки, гнучкі умови праці та нематеріальні стимули.

Рекомендації щодо впровадження диференційованої бонусної системи, що враховує як індивідуальні, так і колективні результати, адресовані відділу управління персоналом та фінансовому департаменту банку. Відповідальні підрозділи мають також розширити можливості горизонтального кар'єрного зростання, що сприятиме утриманню кваліфікованих фахівців і розвитку їхнього потенціалу.

Департамент навчання та розвитку повинен вдосконалити систему наставництва, а служба корпоративної культури – розвивати програми

психологічної підтримки, гнучкі умови праці та нематеріальні стимули, що забезпечить комфортне робоче середовище та підвищить загальний рівень мотивації персоналу.

Розроблена комплексна програма вдосконалення мотиваційної системи передбачає чітку послідовність дій: від визначення стратегічних цілей і аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища до впровадження системи оцінки результатів праці та регулярного моніторингу ефективності. Успішна реалізація цієї програми сприятиме підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів, формуванню лояльності працівників і стабільному розвитку АТ «ТАСКОМБАНК» в умовах жорсткої конкуренції на банківському ринку.

Отже, системний і гнучкий підхід до формування мотиваційної політики є запорукою ефективного управління людськими ресурсами в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема, В. Г., Скиба , В. М. (2025). Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. Актуальні питання економічних наук, (8). https://doi.org/10.5281/zenodo.14955853

2. Бала В. В., Мацак А. Г. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. Технологический аудит и резервы производства. 2016. № 3(3). С. 46–50.

3. Близнюк Т., Шевченко В., Федака В., Циктор В. Sustainability and social responsibility of human resources as a global reputation trend for competitiveness. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. Т. 9, № 3. 2024. С. 383–391.

4. Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу IT-компаній. Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University. 2020. Т. 2. № 22. С. 72–82.

5. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235 (дата звернення: 20.09.2024).

6. Борданова Л.С., Рощина Н.В., Семенченко Н.В. Управління персоналом: [Електронний ресурс]: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/338adff3-050d-40be-bb68-ed42eb9455c9/content

7. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Логістика". 2018. № 897. С. 20–25.

8. Білодід А. О. ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. С. 556–561. URL: http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/2685/1/Інноваційні%20методи%20розвитку%20персоналу.pdf

9. Білодід А. О., Гетьман О. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. URL: http://globalnational.in.ua/archive/17-2017/116.pdf (дата звернення: 26.05.2025).

10. Білорус Т. В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей: навч. посіб. К.: Видавництво Ліра-К, 2021. 320 с.

11. Білорус Т.В. Кадрові інновації в діяльності менеджера: сутність та особливості. Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління (EFBM 2.0). Зміни. Адаптація. Нова економіка : матеріли II Міжнар. форуму, м. Київ, 28 вересня–01 жовтня 2021 р. К., 2021. – Дослідницькі секції: «Інноваційні механізми активізації розвитку науково-технічної діяльності в Україні», «Розвиток менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності у XXI столітті». 117 с. С. 63–65.

12. Василик А. В. Сучасні підходи до мотивації та оплати праці персоналу підприємства. Економіка та підприємництво. 2018. № 40. С. 69–76.

13. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 49. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350 (дата звернення: 30.09.2024).

14. Герчанівська С.В., Стемковська І.В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки». № 2, т. 2, 2021. С. 200–211.

15. Глущенко А. О. Особливості управління персоналом малого підприємництва. *Економіка інноваційної діяльності підприємств*. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/10953/1/NRMSE2018_V3_P107-108.pdf (дата звернення: 26.05.2025).

16. Гордійчук А. І. Сучасні підходи до мотивації персоналу та їх вплив на діяльність підприємства. Економіка і суспільство. 2019. Вип. 20. С. 521–527.

17. Гриценко Н. В. Роль управління персоналом у бізнесі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 58 (спец. вип.). С. 210–211.

18. Гриценко П. В., Коваленко Є. В. Управління змінами: конспект лекцій. – Суми: Сумський державний університет, 2020. – 76 с.

19. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. № 10. С. 22–28.

20. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств // Вчені записки Університету «КРОК». – № 4 (52). – 231 с.

21. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. *Електронне фахове наукове видання «Ефективна економіка»*. 2015. Вип. 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4090 (дата звернення: 26.05.2025).

22. Долішній І. М., Колодійчук А. В. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. Вип. 20.5. С. 211–216.

23. Донецька А. І., Литвиненко К. О. Вплив соціальних медіа на розвиток менеджменту людських ресурсів [Електронний ресурс]. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/73.pdf (дата звернення: 26.05.2025).

24. Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління (EFBM 2.0). Зміни. Адаптація. Нова економіка : матеріли II Міжнар. форуму, м. Київ, 28 вересня–01 жовтня 2021 р. / за заг. ред. проф. А. І. Ігнатюк. К., 2021. Дослідницькі секції: «Інноваційні механізми активізації розвитку науково-технічної діяльності в Україні», «Розвиток менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності у XXI столітті». 117 с.

25. Єлецьких С.Я., Брижниченко В.Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 3 (65). С. 206–215.

26. Життєвий цикл співробітника в HR: визначення, етапи та оптимізація: [Електронний ресурс]: URL: https://peopleforce.io/uk/hrglossary/employee-life-cycle

27. Замлинський В., Камара Б. М., Близнюк Т. Репутаційна складова стійкості та конкурентоспроможності агропромислового підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. Т. 336, № 6. 2024. С. 475–484. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-73

28. Замлинський В., Камара Б., Відаль А. Socio-economic tools of enterprise development in the conditions of innovative changes. *Inter Conf.* Т. 90. 2021. С. 41–56. URL: https://doi.org/10.51582/interconf.7-8.12.2021.003

29. Замлинський В., Скрипник Н., Федака В. Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. № 338(1). 2025. С. 555–563. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-82

30. Замлинський В., Шабатура Т., Замлинська О. та ін. Perspective chapter: Exploring the possibilities and technologies of the digital agricultural platform. In *Sustainable Development*. IntechOpen. 2023. URL: https://doi.org/10.5772/intechopen.112358

31. Зудова І. Ю., Петренко М. С. Сучасні проблеми розвитку та управління персоналом підприємства. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Київ: Видавництво Університету, 2023. С. 88–90.

32. Камара Б. М., Замлинський В. Роль етики та ділової репутації, сформованої людським потенціалом, у досягненні конкурентоспроможності підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. Т. 334, № 5. 2024. С. 499–506. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-75

33. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія. К.: ІПК ДСЗУ, 2017. 155 с.

34. 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.

35. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. № 4. С. 26–34.

36. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.

37. Короленко В. Prospects of the modernization of the civil service as a basic development of human potential: матеріали Міжнар. круглого столу до Дня державної служби (Київ, 20 черв. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Н. Б. Ларіної. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2023. 200 с. С. 70–72, 144–146.

38. Костюк О. Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу. Вісник. Серія: Економічні науки. Харків, 2018. С. 168–172.

39. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рубель К.О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2024, № 12. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04/2024-12-07-04.

40. Кузьмін О. Є., Бодарецька О. М. Взаємозв'язок понять "мотивація" та "мотивування" у системі мотивування персоналу підприємств. Бізнес Інформ. 2015. № 1. С. 347–352.

41. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2022. Вип. 100 (2). С. 250–262.

42. Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 44. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1804 (дата звернення: 18.11.2024).

43. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2016. № 15.5. С. 376–380.

44. Мельник В. Ю. Сучасні тенденції розвитку банківських послуг в Україні. Економіка і прогнозування. 2022. № 2. С. 75–91.

45. Мішкевич І. І. Розвиток мотиваційних механізмів управління персоналом в умовах цифрової економіки. Економіка та держава. 2022. № 3. С. 73–78.

46. Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. Вип. 21.6. С. 361–367.

47. Мутерко Г. М., Михальов Д. А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672/3602 (дата звернення: 10.11.2024).

48. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. № 41. 2022. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-326

49. Нєнно І. М., Коломієць М. І. Стратегічні пріоритети управління людськими ресурсами в умовах Industry 4.0. *Стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку в умовах інституційних перетворень глобального середовища: матеріали X міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Одеса, 11 листопада 2022 р.). Львів–Торунь : Liha-Pres, 2022. С. 21–24.

50. Ольмезова І. К., Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2021. № 17 (2). С. 35–37.

51. Паливода О. М., Теміндарова Ю. А., Бондарець Є. В. Управління персоналом в організаціях малого бізнесу: особливості та проблеми. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Palivoda_Temindarova_Bondarets.pdf (дата звернення: 26.05.2025).

52. Петрова Н. Ю. Особливості формування нематеріальної мотивації праці. Економіка та держава. 2019. № 9. С. 52–55.

53. Поспєлова Т., Руденко В., Олещенко В. Інституційно-економічне забезпечення людського розвитку: управлінська трансформація в умовах посткризової перебудови. *Економіка та суспільство*. № 72. 2025. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-139 (дата звернення: 26.05.2025).

54. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Економічні науки. Серія: Регіональна економіка. 2022. Вип. 19. С. 217–224.

55. Приятельчук О.А. Вплив глобалізації на управління персоналом в Україні. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 1 (24) 2020 URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/24_2020/7.pdf.

56. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100 (дата звернення: 26.05.2025).

57. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. Вип. 4, № 2. С. 88–93. URL: https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088 (дата звернення: 26.05.2025).

58. Рачинський А. Державна політика у сфері освіти і науки у забезпеченні розвитку людського капіталу в Україні: матеріали Міжнар. круглого столу до Дня державної служби (Київ, 20 черв. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Н. Б. Ларіної. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2023. 200 с. С. 144–146.

59. Середа О. Г., Швець Н. М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. Вип. 11. С. 229–232.

60. Ситницький М. В., Кожухівська А. О. Ранжування роботодавців сфери ІТ та телекомунікацій за ознаками впізнаваності бренда. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2020. Вип. 6 (213). С. 13–19.

61. Сінська Т. В. Розвиток людського капіталу як основа соціально-економічного відновлення України. Освітня аналітика України. 2022. № 2 (18). С. 88–98.

62. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна. 2021. Вип. 101. С. 94–100.

63. Соколова В. В. Удосконалення управління персоналом бізнес-організації : магістер. диплом. робота : 073, Менеджмент / Соколова Вероніка Володимирівна ; наук. керівник Прохорова Є. В. ; КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, Ф-т економіки та управління, Каф. менеджменту. Київ, 2023. 80 с.

64. Федоришина Л. М. Мотивація праці: підходи до трактування. Сталий розвиток економіки. 2017. № 2(35). С. 90–95.

65. Фірсова С.Г., Кожухівська А.О. Стратегічні аспекти управління брендом роботодавця. Ефективна економіка. 2020. № 9 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8178 (дата звернення: 20.05.2024).

66. Черевань І. В., Коваленко Ю. О., Голець С. П. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2024. № 4 (51). С. 104–109.

67. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24 (дата звернення: 26.05.2025).

68. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. Контракти. 2018. № 22. С. 25–27.

69. Черняк В. Ф., Ковальчук І. В. Фінансова безпека банківської системи України. Банківська справа. 2022. № 11. С. 37–51.

70. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, вип. 6, грудень 2022. doi: 10.54929/2786-5738-2022-6-04-08

71. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. Вип. 6. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08 (дата звернення: 26.05.2025).

72. Чорнодід І.С., Василець Н.М., Петренко В.М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану: [Електронний ресурс]: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-08/2022-6-04-08.

73. Шабатура Т. С., Замлинська О. В., Осик С. В., Селезньова Г. О. Цифрові аспекти стратегічного управління як інструменту підвищення економічної ефективності діяльності компанії. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. № 3. 2023. С. 71–79. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/45302/1/apie_2023_3_13.pdf

74. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. № 10. 2022. С. 100–105. URL: http://surl.li/hyzeg

75. Шевцова С. В. Методи мотивації персоналу. Економічні проблеми сталого розвитку: тези доповідей науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів та студентів факультету економіки та менеджменту присвяченої дню науки в Україні (19–23 квітня 2010 р.). Суми: СумДУ, 2010. Ч. І. С. 66−67.

76. Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи : матеріали XXI Міжнар. наук.-практ. конф. студ., аспір. та мол. вч., м. Київ, 29–31 березня 2023 р. / За заг. ред. Л.А. Анісімової. К. : Інтерсервіс, 2023. Вип. XXI. 392 с.

77. Шевченківська весна 2024. Стратегії економічного зростання : погляд у майбутнє для України : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. студ., аспір. та молодих вчених, 19-21 березня 2024 р., Київ. Вип. XXII / за заг. ред. Л.А. Анісімової ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, наук. тво студ. та аспір. К. : Інтерсервіс, 2024. 405 с.

78. Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій, матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених / За заг. ред. Л.А. Анісімової: - К., Видавець Цибульська, 2025. – 609 с.

79. Що таке DEIB: [Електронний ресурс]: URL: https://ukr.pritula.academy/tpost/josxylnhv1-scho-take-deib

80. Юрченко Г. Метод 9-grid box в управлінні персоналом на соціальних підприємствах. Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" Series, 2023, 29 (57): 36-41.

81. Яковенко О. І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/33_72_1/8.pdf (дата звернення: 26.05.2025).

82. Amri A. Trends in human resource management and organizational behavior. *Economics and Digital Business Review*. Т. 5, № 2. 2024. С. 1011–1027. URL: https://doi.org/10.37531/ecotal.v5i2.1374

83. Bauer T. N., Erdogan B. Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. APA handbook of industrial and organizational psychology / ред. S. Zedeck. American Psychological Association, 2011. Т. 3. С. 51-64

84. Darman Judijanto L., Harsono I., Putra A. S. B. Bibliometric analysis of human resource development: Trends, research focuses, and recent developments. *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*. Т. 1, № 11. 2023. С. 329–338. URL: https://doi.org/10.58812/wsjee.v1i11.3731

85. Muqedi O. J. A., Noor K. M., Sabri S. A. The conceptual framework of human resource management practices effects on employee performance: A study among Palestinian Municipalities Employees. *International Journal of Multidisciplinary Research in Science, Engineering, Technology & Management (IJMRSETM)*. Т. 7, № 2. 2023. С. 1–9.

86. Sherifi I., Kapitanets S., Kalra A. Managing the reputational risk of an enterprise in the economic security system. *Economics and Finance*. T. 11, № 3. 2023. C. 88–100. URL: https://doi.org/10.51586/2754-6209.2023.11.3.88.100

87. Sitnicki, M. W., Stepanova, A., Prymak, V., Zhylinska, O. Creative Management: Model for the Development of Entrepreneurial Competencies. Problems and Perspectives in Management (open-access). 2022. Vol. 20, Iss. 3. Pp. 310–324. DOI: http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.25

ДОДАТКИ

Додаток А

Рис. Структура активів банку

Джерело: розроблено автором за матеріалами установи

Додаток Б

Рис 2.2. Структура пасивів банку*

**Джерело: розроблено автором за матеріалами установи*

Додаток В

Опитувальник для виявлення проблем у мотивації та розвитку персоналу

№	Питання	Відповіді
1	Чи бачите Ви можливості для кар'єрного зростання у Вашому підрозділі?	Так / Ні / Важко відповісти
2	Чи хотіли б Ви змінити напрям діяльності в межах банку (перейти до іншого департаменту)?	Так / Ні / Важко відповісти
3	Чи вважаєте Ви за доцільне впровадження програм горизонтального кар'єрного розвитку?	Так / Ні / Важко відповісти
4	Чи вважаєте Ви, що чинна система преміювання враховує Ваші особисті досягнення?	Так / Ні / Важко відповісти
5	Чи задоволені Ви системою преміювання в банку загалом?	Так / Ні / Важко відповісти
6	Чи проходили Ви програму наставництва при прийомі на роботу в банк?	Так / Ні / Важко відповісти
7	Чи вважаєте Ви програму наставництва ефективною для адаптації нових співробітників?	Так / Ні / Важко відповісти
8	Чи виникали у Вас труднощі з адаптацією до внутрішніх процедур та корпоративної культури банку?	Так / Ні / Важко відповісти
9	Чи вважаєте Ви, що в банку достатньо можливостей для професійного розвитку?	Так / Ні / Важко відповісти
10	Чи хотіли б Ви брати участь у внутрішніх HR-ініціативах (опитування, фокус-групи, проєкти тощо)?	Так / Ні / Важко відповісти