

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Економіка та митна справа

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: Розробка інструментів ефективної мотивації персоналу
в сучасних умовах

Виконав: студент(ка) II курсу,
групи БТЕ-0214м

Спеціальності 051 Економіка
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Управління персоналом та економіка праці

Попов О.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник Гудзь М.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Мамотенко Д.Ю.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет Бізнес-технологій та економіки
Кафедра Економіка та митна справа
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 051 Економіка
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Управління персоналом та економіка праці
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
Соколов А.В.
«14» жовтня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Попов Олександр Володимирович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Розробка інструментів ефективної мотивації персоналу в сучасних умовах

керівник проєкту (роботи) Гудзь Марина Вікторівна, д.е.н, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «31» жовтня 2025 року № 484

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 11.12.2025 р.
3. Вихідні дані до проєкту (роботи) праці українських і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали, законодавчі акти, внутрішня документація підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні аспекти ефективної мотивації персоналу на сучасному етапі

2. Дослідження стану мотивації персоналу в банківській установі

3. Розробка інструментів ефективної мотивації персоналу

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Гудзь М.В., професор кафедри ЕМС	14.10.25	05.11.25
2	Гудзь М.В., професор кафедри ЕМС	14.10.25	12.11.25
3	Гудзь М.В., професор кафедри ЕМС	05.11.25	19.11.25
Нормоконтроль	Лісніченко М.О., доцент кафедри ЕМС	28.11.25	05.12.25

7. Дата видачі завдання «14» жовтня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	02.09.25-11.09.25	
2	Вивчення літературних джерел	15.09.25-23.10.25	
3	Збір матеріалу на дипломну роботу	15.09.25-05.11.25	
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	14.10.25-05.11.25	
5	Виконання першого розділу	14.10.25-05.11.25	
6	Виконання другого розділу	16.10.25-12.11.25	
7	Виконання третього розділу	05.11.25-19.11.25	
8	Формування висновків та рекомендацій	20.11.25-26.11.25	
9	Оформлення дипломної роботи	05.11.25-26.11.25	
10	Перевірка роботи керівником	27.11.25-30.11.25	
11	Одержання відгуку та рецензії	08.12.25	
12	Попередній захист дипломної роботи	04.12.25-08.12.25	
13	Подання роботи на кафедру	11.12.25	
14	Захист дипломної роботи	19.12.25-24.12.25	

Студент(ка)

 (підпис) **Попов О.В.**
 (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

 (підпис) **Гудзь М.В.**
 (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 105 с., 23 табл., 8 рис., 1 дод., 74 джерела.

Магістерська робота присвячена дослідженню проблеми формування ефективної мотивації персоналу в сучасних соціально-економічних умовах.

Метою магістерської роботи є розробка науково обґрунтованого комплексу інструментів ефективної мотивації персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств та емпірична оцінка їх впливу на залученість і трудову поведінку персоналу.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування інструментів мотивації персоналу.

Методи дослідження, використані в роботі, включають аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурно-функціональний підходи, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, анкетне опитування, методи описової статистики, кореляційний та регресійний аналіз, графічні методи та методи узагальнення наукової інформації.

Основні результати дослідження полягають у розробці авторської моделі ефективної мотивації персоналу, що базується на інтеграції матеріальних, нематеріальних і цифрових HR-інструментів, які мають статистично значущий вплив на залученість персоналу та зниження намірів звільнення, а також у формуванні практичних рекомендацій щодо її реалізації та оцінки соціально-економічної ефективності. Запропонований підхід дозволяє підвищити продуктивність праці, залученість і лояльність персоналу в сучасних умовах.

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, ЦИФРОВІ HR-ІНСТРУМЕНТИ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, ЗАЛУЧЕНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ.

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу	2
Реферат	4
Вступ	6
1 Теоретичні аспекти ефективної мотивації персоналу на сучасному етапі	11
1.1 Сутність та економічний зміст мотивації персоналу	11
1.2 Еволюція теорій мотивації та сучасні підходи до стимулювання праці	20
1.3 Фактори трансформації мотивації персоналу в сучасних умовах	29
Висновки до 1 розділу	39
2 Дослідження стану мотивації персоналу в банківській установі	41
2.1 Загальна організаційна характеристика банківської установи	41
2.2 Аналіз системи управління персоналом в банківській установі	51
2.3 Дослідження системи мотивації персоналу в АТ «Ідея Банк»	58
Висновки до 2 розділу	66
3 Розробка інструментів ефективної мотивації персоналу	68
3.1 Обґрунтування моделі ефективної мотивації персоналу	68
3.2 Реалізація комплексу інструментів ефективної мотивації персоналу	74
3.3 Оцінка соціально-економічної ефективності впровадження моделі мотивації персоналу	84
Висновки до 3 розділу	89
Висновки	91
Перелік посилань	94
Додаток А. Анкета «Оцінка мотивації персоналу в сучасних умовах»	104

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки особливого значення набувають питання ефективного управління персоналом як ключового ресурсу забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Динамічні зміни ринку праці, поширення цифрових технологій, трансформація форм зайнятості, а також зростання соціально-економічної нестабільності зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до мотивації персоналу. За таких умов саме мотивація праці виступає визначальним чинником підвищення продуктивності, залученості та лояльності працівників.

Проблематика мотивації персоналу є однією з найбільш досліджуваних у межах економіки праці, управління персоналом та організаційної поведінки. Значний внесок у формування теоретичних засад мотивації зробили зарубіжні вчені, праці яких заклали фундамент сучасних мотиваційних концепцій. Зокрема, у дослідженнях Абрагама Маслоу обґрунтовано ієрархічну модель потреб, яка пояснює мотиваційну поведінку людини через послідовність задоволення базових і вищих потреб. Фредерік Герцберг запропонував двофакторну теорію мотивації, що дозволила розмежувати чинники задоволеності та незадоволеності працею й суттєво вплинула на практику управління персоналом.

Подальший розвиток мотиваційних підходів пов'язаний з працями Девіда МакКлелланда, який досліджував мотивацію через набутий досвід і домінуючі потреби особистості, а також Віктора Врума і Джона Адамса, які сформували процесуальні теорії мотивації, зосереджені на очікуваннях, справедливості та суб'єктивному сприйнятті винагороди. Значний вплив на сучасні підходи до мотивації персоналу мають дослідження Едварда Десі та Річарда Раяна, у яких обґрунтовано концепцію самодетермінації та внутрішньої мотивації працівників.

Вагомий внесок у розвиток сучасних підходів до мотивації персоналу зроблено також у працях українських учених. Теоретичні та прикладні аспекти

мотивації праці, оплати праці та стимулювання персоналу ґрунтовно досліджували Дмитро Богиня, Олена Грішнова, Елла Лібанова, Анатолій Колот, Галина Назарова та інші. У їхніх роботах розкрито економічну природу мотивації праці, особливості формування систем оплати праці, соціальні аспекти стимулювання зайнятості та розвитку людського капіталу.

Разом із тим аналіз наукових джерел свідчить, що більшість досліджень зосереджені або на окремих теоретичних аспектах мотивації, або на використанні окремих інструментів стимулювання персоналу. Недостатньо уваги приділено формуванню інтегрованих мотиваційних моделей, які б поєднували матеріальні, нематеріальні та цифрові HR-інструменти з урахуванням сучасних соціально-економічних умов, трансформації ринку праці та цифровізації управлінських процесів.

Таким чином, незважаючи на значний науковий доробок зарубіжних і вітчизняних учених, питання розробки комплексних інструментів ефективної мотивації персоналу в сучасних умовах залишаються актуальними та потребують подальшого дослідження. Саме це зумовило вибір теми магістерської роботи, її мету, завдання та науково-практичну спрямованість.

Актуальність дослідження підтверджується також статистичними даними міжнародних організацій, які засвідчують зростання значущості нематеріальних факторів мотивації та проблеми залученості персоналу. Згідно з аналітичними звітами Міжнародної організації праці та Організації економічного співробітництва та розвитку, низький рівень мотивації працівників негативно впливає на продуктивність праці та соціальну стабільність трудових колективів, що актуалізує необхідність пошуку ефективних мотиваційних рішень у сфері управління персоналом.

Незважаючи на значну кількість теоретичних досліджень з проблематики мотивації персоналу, у сучасних умовах зберігається потреба в емпіричному підтвердженні ефективності різних мотиваційних інструментів. Особливо актуальним є кількісне оцінювання впливу матеріальних, нематеріальних і цифрових HR-інструментів на залученість персоналу та його трудову

поведінку, що зумовлює необхідність проведення прикладних досліджень із використанням сучасних методів економіко-статистичного аналізу та визначає вибір теми магістерської роботи.

Метою магістерської роботи є розробка науково обґрунтованого комплексу інструментів ефективної мотивації персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств та емпірична оцінка їх впливу на залученість і трудову поведінку персоналу.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності та ролі мотивації персоналу;
- дослідити еволюцію теорій мотивації та сучасні підходи до стимулювання праці;
- проаналізувати сучасні інструменти матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу;
- обґрунтувати доцільність використання цифрових HR-інструментів у системі мотивації;
- провести модельоване анкетне дослідження мотивації персоналу;
- здійснити кількісну оцінку впливу мотиваційних інструментів на залученість і наміри звільнення працівників;
- розробити модель мотивації персоналу в сучасних умовах;
- оцінити соціально-економічну ефективність запропонованих інструментів мотивації.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування інструментів мотивації персоналу.

Методи дослідження, використані у роботі, включають аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, порівняльний аналіз, системний підхід, економіко-статистичні методи, анкетне опитування, методи описової статистики,

кореляційний та регресійний аналіз, графічні методи та методи узагальнення наукової інформації.

Наукова новизна одержаних у магістерській роботі результатів полягає в поглибленні теоретичних положень та розробці практичних підходів до формування ефективної системи мотивації персоналу в сучасних умовах господарювання. Основні наукові результати, що характеризуються новизною, полягають у такому:

удосконалено:

підхід до трактування мотивації персоналу як економічної категорії шляхом її розгляду не лише як інструменту стимулювання праці, а як інтегрованого механізму узгодження економічних інтересів працівників і роботодавця з урахуванням сучасних соціально-економічних умов та трансформації ринку праці;

класифікацію інструментів мотивації персоналу на основі їх систематизації за матеріальними, нематеріальними та цифровими складовими, що дозволяє комплексно оцінювати їх мотиваційний вплив і соціально-економічні результати застосування;

дістали подальшого розвитку:

концепція комплексної мотивації персоналу, яка передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів із цифровими HR-інструментами та орієнтується на формування довгострокової внутрішньої мотивації, залученості й лояльності персоналу;

методика формування мотиваційної політики підприємства шляхом урахування індивідуальних мотиваційних профілів працівників, що забезпечує адаптивність системи мотивації до потреб різних категорій персоналу;

набули подальшого обґрунтування теоретичні положення щодо домінуючої ролі нематеріальних і цифрових інструментів мотивації шляхом їх кількісної емпіричної перевірки на основі модельованого анкетного дослідження;

запропоновано авторську модель ефективної мотивації персоналу, що базується на принципах комплексності, адаптивності, індивідуалізації, людиноцентричності та результатуюорієнтованості й може бути застосована на підприємствах різних галузей та форм власності.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих інструментів і рекомендацій у діяльності підприємств різних галузей для підвищення ефективності управління персоналом, а також у навчальному процесі при викладанні дисциплін з економіки праці та управління персоналом.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні результати магістерської роботи були представлені і ухвалені на III Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку» 20-21 жовтня 2025 р. (Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2025).

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи – 105 сторінок, 23 таблиці, 8 рисунків, 1 додаток. Список використаних джерел нараховує 74 найменування.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

1.1 Сутність та економічний зміст мотивації персоналу

У системі управління персоналом мотивація посідає центральне місце, оскільки саме вона визначає рівень зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства та ефективності їхньої трудової діяльності. В умовах трансформації економіки, зростання конкуренції та ускладнення соціально-трудових відносин мотивація персоналу розглядається не лише як інструмент стимулювання праці, а як комплексний механізм впливу на поведінку працівників і результати діяльності організації в цілому.

З економічної точки зору мотивація персоналу трактується як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають працівника до продуктивної праці та визначають напрям, інтенсивність і тривалість його трудової активності. У науковій літературі мотивація розглядається як процес узгодження інтересів працівника і роботодавця, у межах якого досягається баланс між особистими потребами працівника та стратегічними цілями підприємства. Таким чином, мотивація виступає економічною категорією, тісно пов'язаною з результативністю праці, рівнем продуктивності та ефективністю використання людського капіталу [1-3].

У межах теорії управління персоналом мотивація розглядається як безперервний управлінський процес, що включає формування мотивів, вибір відповідних стимулів і оцінку результатів їх впливу.

На відміну від стимулювання, яке здебільшого має зовнішній характер, мотивація охоплює також внутрішні психологічні та соціальні аспекти поведінки працівника. Саме поєднання внутрішніх мотивів і зовнішніх стимулів забезпечує довгостроковий ефект мотиваційного впливу.

У сучасних умовах економічний зміст мотивації персоналу суттєво розширюється та виходить за межі традиційного розуміння її як виключно матеріального заохочення.

Поряд із фінансовими стимулами дедалі більшого значення набувають нематеріальні чинники мотивації, зокрема можливості професійного розвитку й навчання, гнучкість організації праці, соціальна захищеність працівників, розвиток корпоративної культури та формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Зазначені чинники безпосередньо впливають на рівень задоволеності працею, залученість персоналу та його готовність до досягнення довгострокових цілей підприємства.

Розширення економічного змісту мотивації персоналу зумовлене глибокими структурними змінами на ринку праці, зокрема зростанням частки інтелектуальної та креативної праці, поширенням гнучких форм зайнятості, дистанційної та проектної роботи.

В умовах економіки знань підвищуються вимоги працівників не лише до рівня оплати праці, а й до якості трудового життя, можливостей самореалізації, професійного розвитку та поєднання професійної діяльності з особистим життям. У результаті нематеріальні стимули дедалі частіше виступають вирішальним чинником трудової мотивації та утримання персоналу [4, 8, 21].

Таким чином, у сучасній економіці мотивація персоналу набуває комплексного характеру та поєднує матеріальні й нематеріальні складові, які в сукупності забезпечують ефективне використання людського капіталу. Усвідомлення розширеного економічного змісту мотивації створює підґрунтя для формування сучасних мотиваційних моделей, орієнтованих на сталий розвиток підприємств і підвищення конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку праці [5-7].

Характеристика підходів до визначення сутності та змісту мотивації персоналу запропоновано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття мотивації персоналу

Автор / підхід	Сутність визначення мотивації персоналу	Ключовий акцент
1	2	3
Класичний економічний підхід	Мотивація персоналу розглядається як система матеріальних стимулів, спрямованих на підвищення продуктивності праці та зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства	Матеріальне стимулювання, оплата праці
Психологічний підхід	Мотивація персоналу трактується як сукупність внутрішніх потреб, мотивів і цінностей, що спонукають людину до певної трудової поведінки	Внутрішні мотиви, потреби
Управлінський підхід	Мотивація персоналу визначається як цілеспрямований управлінський процес впливу на поведінку працівників з метою досягнення стратегічних цілей організації	Управлінський вплив, цілі організації
Соціально-економічний підхід	Мотивація персоналу є механізмом узгодження економічних інтересів працівників і роботодавців у процесі трудової діяльності	Баланс інтересів
Теорія потреб (на основі піраміди потреб Маслоу)	Мотивація визначається ієрархією потреб працівника, задоволення яких забезпечує активізацію трудової діяльності	Потреби та самореалізація
Двофакторна теорія (на основі теорії Герцберга)	Мотивація формується під впливом гігієнічних факторів і мотиваційних чинників, які по-різному впливають на задоволеність працею	Задоволеність і незадоволеність
Сучасний інтегрований підхід	Мотивація персоналу розглядається як комплекс матеріальних, нематеріальних і цифрових інструментів впливу на трудову поведінку працівників	Комплексність, адаптивність

Матеріальні складові мотивації передбачає класичний економічний підхід. Матеріальні стимули лишаються важливою частиною мотиваційної системи. До них належать: заробітна плата та її структура, система премій і бонусів, матеріальні заохочення: надбавки, винагороди, компенсації витрат.

Українські дослідження показують, що матеріальні фактори, особливо в період економічної невизначеності, продовжують бути ключовими для працівників і залишаються потужним каталізатором трудової активності.

Оцінка ефективності цих стимулів включає аналіз співвідношення витрат на оплату праці та продуктивності.

Проте автори таких праць акцентують, що лише матеріальна мотивація не забезпечує стійкого високого рівня залучення персоналу, якщо не поєднана з нематеріальними мотиваторами [9-10].

У сучасних мотиваційних моделях дедалі більшої ваги набувають нематеріальні стимули: кар'єрний розвиток і професійне зростання, визнання досягнень та престиж, участь у прийнятті рішень, комфортна організаційна культура, гнучкий графік та моральна підтримка, можливості навчання та самореалізації.

Окремі українські дослідники стверджують, що нематеріальні мотиватори відіграють значну роль у формуванні лояльності працівників та зниженні плинності кадрів. У сучасних умовах конкурентного ринку праці працівники цінують можливості реалізації власного потенціалу не менше, ніж матеріальні винагороди [13-15].

Значний внесок у формування теоретичних підходів до розуміння мотивації зробили класичні концепції, зокрема піраміда потреб Маслоу, відповідно до якої трудова поведінка людини визначається ієрархією потреб - від базових фізіологічних до потреб самореалізації. Водночас, теорія Герцберга акцентує увагу на поділі чинників мотивації на гігієнічні та мотиваційні, що дозволяє більш глибоко зрозуміти причини задоволеності або незадоволеності працею. Хоча ці теорії були сформовані в умовах індустріальної економіки, їхні основні положення й надалі використовуються як теоретична база для сучасних досліджень у сфері економіки праці [1-4].

Сучасні мотиваційні моделі передбачають системний підхід та зорієнтовані на динамічний ринок праці, а також стійкий розвиток персоналу і конкурентоспроможність працівників. Такі моделі мотивації персоналу побудовані на системній взаємодії матеріальних і нематеріальних стимулів, що ґрунтується на управлінських цілях підприємства й очікуваннях працівників. Застосування такого підходу: збільшує ефективність використання людського

капіталу, сприяє залученню талантів, покращує організаційну культуру, підсилює інноваційний потенціал.

У зв'язку з трансформаціями ринку праці (вплив глобалізації, війни, цифровізації, зміни очікувань працівників) мотиваційні моделі повинні бути гнучкими, персоналізованими та адаптованими до індивідуальних потреб. Це дає змогу підприємствам ефективно конкурувати за таланти та зберегти стійкість у мінливому середовищі [10].

Мотивація персоналу в сучасній економіці розглядається не просто як плата за працю, а як комплексний економіко-управлінський механізм, що впливає на продуктивність, інноваційність і конкурентоспроможність підприємства.

Вітчизняні вчені відзначають, що мотивація - це система взаємопов'язаних матеріальних та нематеріальних стимулів, які враховують потреби працівників і стратегічні цілі організації, що прямо впливає на ефективність людського капіталу.

У наукових працях підкреслюється: мотивація має бути системною, тобто включати різні елементи — від оплати праці до можливостей розвитку та корпоративної культури. Такий підхід дозволяє організації формувати високу внутрішню зацікавленість працівників у досягненні довгострокових результатів [5-7].

Мотивація персоналу тісно пов'язана з економічною ефективністю діяльності підприємства. Дослідження міжнародних організацій свідчать, що недостатній рівень мотивації призводить до зниження продуктивності праці, зростання плинності кадрів і втрати конкурентних переваг.

За даними Організації економічного співробітництва та розвитку, країни та підприємства з вищим рівнем залученості персоналу демонструють кращі показники продуктивності та стійкості до економічних криз [11]. Аналогічні висновки містяться у звітах Міжнародної організації праці, де підкреслюється роль мотивації як чинника соціальної стабільності та сталого розвитку трудових колективів [12].

Таким чином, мотивація персоналу є складною багатовимірною економічною категорією, що поєднує матеріальні, соціальні та психологічні аспекти трудової діяльності. У системі управління персоналом вона виступає ключовим інструментом впливу на ефективність використання людських ресурсів і формування конкурентних переваг підприємства. Усвідомлення економічного змісту мотивації створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу теорій, інструментів та практичних підходів до мотивації персоналу в сучасних умовах господарювання [3].

Мотивація персоналу є інтегруючим елементом системи управління підприємством, що забезпечує узгодження стратегічних цілей організації з інтересами працівників. Через поєднання матеріальних, нематеріальних та цифрових інструментів мотивація впливає на трудову поведінку персоналу, рівень продуктивності праці та загальну ефективність діяльності підприємства.

Мотивація персоналу - це комплексний механізм, що включає матеріальні та нематеріальні складові, які в сукупності формують ефективний механізм управління людським капіталом.

Матеріальні стимули забезпечують базову економічну мотивацію, однак нематеріальні мотиватори збільшують внутрішню мотивацію, креативність і залученість.

Формування сучасних мотиваційних моделей, орієнтованих на сталий розвиток і конкурентоспроможність, вимагає інтеграції всіх елементів мотиваційної системи і адаптації до потреб працівників.

Центром мотиваційної стратегії стає людський капітал підприємства.

Концепція людського капіталу передбачає, що працівники - це не лише витрати компанії, а цінний ресурс, здатний через знання, навички, мотивацію та творчість приносити довгострокову економічну вигоду.

Українські науковці підкреслюють, що інвестиції в розвиток персоналу (підготовка, підвищення кваліфікації, навчання тощо) є важливою частиною мотивації та стимулювання продуктивності. Це не тільки підвищує ефективність персоналу, а й сприяє адаптації підприємства до змін зовнішнього

середовища. Мотивація персоналу підприємства є одним із ключових елементів системи управління, оскільки вона визначає рівень зацікавленості працівників у досягненні цілей організації та безпосередньо впливає на результати її діяльності (див. рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Мотивація персоналу в системі управління підприємством

У сучасній економічній науці мотивація розглядається як складний соціально-економічний процес, що поєднує вплив матеріальних і нематеріальних стимулів на трудову поведінку персоналу [13, с. 6; 20, с. 439].

З економічної точки зору мотивація персоналу спрямована на підвищення ефективності використання трудових ресурсів та зростання результативності діяльності підприємства. Вона виступає інструментом впливу на продуктивність праці, якість виконання робіт, рівень витрат та фінансові результати [16, с. 24].

Економічні результати ефективної мотивації проявляються у:

- зростанні продуктивності праці та віддачі від людського капіталу;
- підвищенні якості продукції та послуг;
- зниженні плинності кадрів і витрат на підбір та адаптацію персоналу;
- стимулюванні інноваційної активності працівників;
- зростанні прибутковості та конкурентоспроможності підприємства [14, с. 49; 15, с. 15].

Таким чином, мотивація персоналу виконує функцію економічного катализатора, який трансформує трудові зусилля працівників у конкретні фінансово-економічні результати. Вона забезпечує узгодження інтересів працівників і роботодавця, що є передумовою стабільного розвитку підприємства [19, с. 137].

Соціальний аспект мотивації пов'язаний із задоволенням нематеріальних потреб працівників, формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату та розвитком трудового потенціалу. У цьому контексті мотивація розглядається як засіб соціального впливу, що формує ставлення працівника до праці, колективу та організації загалом [18, с. 26; 5, с. 251].

Соціальні результати ефективної мотивації включають:

- підвищення рівня задоволеності працею;
- зростання лояльності та залученості персоналу;
- формування позитивної організаційної культури;
- розвиток професійних компетентностей і самореалізації працівників;

- зниження рівня трудових конфліктів і соціальної напруги [17, с. 35].

Соціально орієнтована мотивація сприяє формуванню стійких трудових відносин, у яких працівники відчують свою значущість, можливості розвитку та справедливе ставлення з боку роботодавця.

Взаємозв'язок економічних і соціальних результатів мотивації узагальнено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Економічні та соціальні результати мотивації персоналу підприємства

Критерій порівняння	Економічні результати мотивації	Соціальні результати мотивації
1	2	3
Спрямованість впливу	Підвищення ефективності діяльності підприємства та оптимізація використання трудових ресурсів	Задоволення соціальних і професійних потреб працівників
Основні цілі	Зростання продуктивності праці, прибутковості, конкурентоспроможності	Підвищення задоволеності працею, лояльності та залученості персоналу
Ключові показники результативності	Продуктивність праці, фінансові результати, рівень витрат на персонал, рентабельність	Рівень задоволеності працівників, стабільність кадрового складу, соціально-психологічний клімат
Вплив на людський капітал	Підвищення віддачі від використання знань, навичок і компетенцій персоналу	Розвиток професійних компетентностей, самореалізація та збереження трудового потенціалу
Роль у системі управління	Інструмент досягнення економічних цілей і забезпечення стійкого розвитку підприємства	Засіб формування позитивної організаційної культури та соціальної стабільності
Часовий горизонт результатів	Переважно коротко - та середньостроковий ефект	Переважно середньо - та довгостроковий ефект
Вплив на плинність кадрів	Зменшення витрат, пов'язаних із підбором і навчанням персоналу	Зниження плинності кадрів завдяки зростанню лояльності
Зв'язок конкурентоспроможністю	3 Безпосередній вплив через фінансово-економічні показники	Опосередкований вплив через стабільність колективу та репутацію роботодавця

Економічні та соціальні результати мотивації персоналу перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємному підсиленні. Соціальна задоволеність

працівників створює передумови для зростання їх трудової активності, відповідальності та ініціативності, що, у свою чергу, позитивно впливає на економічні показники діяльності підприємства [13, с. 14; 20, с. 444].

У сучасних умовах господарювання мотивація персоналу розглядається не лише як інструмент досягнення короткострокових економічних цілей, а як стратегічний фактор сталого розвитку підприємства, що забезпечує довгострокову ефективність, адаптивність до змін ринку праці та збереження конкурентних переваг [5, с. 253; 15, с. 17].

Отже, сутність мотивації персоналу підприємства полягає у її здатності забезпечувати баланс економічних і соціальних інтересів, перетворюючи людський капітал на джерело економічного зростання та соціальної стабільності. Саме комплексний підхід до мотивації дозволяє підприємствам досягати високих результатів у динамічному конкурентному середовищі [16, с. 28; 19, с. 140].

1.2. Еволюція теорій мотивації та сучасні підходи до стимулювання праці

Формування теоретичних підходів до мотивації персоналу відбувалося в тісному зв'язку з розвитком економічної науки, психології праці та теорії управління. У різні історичні періоди увага науковців зосереджувалася на різних чинниках трудової поведінки працівників - від виключно матеріальних стимулів до складних внутрішніх мотиваційних механізмів. У сучасних умовах управління персоналом особливого значення набуває комплексний аналіз еволюції мотиваційних теорій, що дозволяє обґрунтувати доцільність застосування інтегрованих мотиваційних інструментів [22].

Еволюція основних теорій мотивації персоналу відображає поступовий перехід наукових підходів від спрощеного розуміння мотивації як задоволення окремих потреб до комплексного бачення її як багатовимірного, динамічного й контекстуально зумовленого процесу. Класичні змістові теорії зосереджувалися на виявленні універсальних потреб і мотивів працівників, тоді як процесуальні

концепції акцентували увагу на механізмах формування мотиваційної поведінки та суб'єктивному сприйнятті винагород. Сучасні інтегровані моделі поєднують елементи обох підходів, враховують індивідуальні відмінності, організаційний контекст, соціальні та культурні чинники, що дозволяє розглядати мотивацію персоналу як цілісну систему взаємодії внутрішніх і зовнішніх стимулів, орієнтовану на довгострокову ефективність і розвиток людини в організації [13, 22-24].

У науковій літературі прийнято класифікувати теорії мотивації на змістові, процесуальні та сучасні (інтегровані), кожна з яких робить акцент на різних аспектах мотиваційного процесу.

У таблиці 1.3 наведено еволюцію основних теорій мотивації персоналу, що дозволяє простежити зміну наукових підходів від класичних змістових концепцій до сучасних інтегрованих моделей мотивації.

Таблиця 1.3 - Еволюція теорій мотивації персоналу

Група теорій	Назва теорії	Автор / представники	Ключова ідея теорії	Значення для управління персоналом
1	2	3	4	5
Змістові теорії мотивації	Теорія ієрархії потреб	А. Маслоу	Поведінка працівника визначається ієрархією потреб - від базових до потреб самореалізації	Дає змогу формувати мотиваційні інструменти відповідно до рівня потреб персоналу
	Дво-факторна теорія	Ф. Герцберг	Розмежування гігієнічних факторів та мотиваційних чинників праці	Дозволяє підвищувати задоволеність працею шляхом розвитку мотиваційних факторів
	Теорія набутих потреб	Д. МакКлелланд	Мотивація залежить від домінування потреб у досягненні, владі та приналежності	Сприяє індивідуалізації мотивації персоналу

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4	5
Процесуальні теорії мотивації	Теорія очікувань	В. Врум	Мотивація визначається очікуванням результату та цінністю винагороди	Підкреслює важливість прозорості системи винагород
	Теорія справедливості	Дж. Адамс	Працівники оцінюють справедливість винагороди порівняно з іншими	Формує основу справедливих систем оплати праці
	Теорія постановки цілей	Е. Локк	Чіткі та складні цілі підвищують мотивацію працівників	Застосовується у системах KPI та оцінювання результатів
Сучасні теорії мотивації	Теорія само-детермінації	Р. Десі, Е. Раян	Внутрішня мотивація базується на автономії, компетентності та залученості	Орієнтує HR-менеджмент на розвиток внутрішньої мотивації
	Теорія залученості персоналу	Сучасні HR-концепції	Мотивація формується через емоційний зв'язок працівника з організацією	Підвищує лояльність і довгострокову ефективність персоналу
Інтегровані підходи	Комплексна модель мотивації	Сучасні дослідження	Поєднання матеріальних, нематеріальних і цифрових інструментів мотивації	Забезпечує адаптивність системи мотивації в сучасних умовах

Змістові теорії мотивації ґрунтуються на аналізі внутрішніх потреб людини та визначенні того, які саме фактори спонукають працівника до активної трудової діяльності. Вони становлять основу класичних підходів до мотивації персоналу і відповідають на запитання: що саме мотивує людину до праці?

Однією з найбільш відомих і широко застосовуваних концепцій є піраміда потреб Маслоу, відповідно до якої потреби людини мають ієрархічну структуру - від базових фізіологічних потреб до потреб самореалізації. Згідно з цією теорією, задоволення потреб нижчого рівня є необхідною умовою для актуалізації потреб вищого порядку. У контексті управління персоналом це

означає, що матеріальна винагорода та безпека праці є базисом мотивації, однак для довгострокової залученості персоналу необхідно створювати умови для професійного розвитку, визнання та самореалізації працівників.

Важливим етапом розвитку змістових теорій стала теорія Герцберга, яка запропонувала поділ факторів трудової мотивації на гігієнічні та мотиваційні. Гігієнічні фактори (рівень заробітної плати, умови праці, міжособистісні відносини) не стимулюють працівника до підвищення результативності, але їх відсутність викликає незадоволеність. Натомість мотиваційні фактори (визнання, відповідальність, змістовність роботи, кар'єрне зростання) безпосередньо впливають на рівень задоволеності працею та продуктивність. Практичне значення цієї теорії полягає в усвідомленні того, що підвищення заробітної плати саме по собі не гарантує зростання мотивації персоналу.

До змістових теорій також належить теорія набутих потреб Д. МакКлелланда, яка акцентує увагу на домінуванні у працівників потреби в досягненнях, владі або приналежності. Цей підхід дозволяє індивідуалізувати мотиваційні інструменти залежно від психологічних особливостей персоналу, що особливо актуально в умовах командної та проектної роботи [1-3].

Загалом змістові теорії мотивації заклали фундамент для формування систем стимулювання праці, однак їх обмеження полягає у недостатньому врахуванні процесу прийняття рішень працівником та його суб'єктивної оцінки винагороди.

На відміну від змістових, процесуальні теорії мотивації зосереджуються на механізмі мотиваційного процесу та відповідають на запитання: як відбувається мотивація? Вони враховують не лише потреби працівника, а й його очікування, сприйняття справедливості та оцінку результатів праці.

Ключовою серед процесуальних теорій є теорія очікувань В. Врума, згідно з якою мотивація працівника визначається трьома взаємопов'язаними елементами: очікуванням результату, інструментальністю (зв'язком між результатом і винагородою) та валентністю (цінністю винагороди для працівника). Практичне застосування цієї теорії передбачає формування

прозорих систем оцінювання та винагороди, де працівник чітко розуміє, за які результати він отримає відповідне заохочення.

Важливе місце займає теорія справедливості Дж. Адамса, яка ґрунтується на порівнянні співвідношення «вклад – винагорода» між працівниками. Відчуття несправедливості призводить до зниження мотивації, зростання конфліктності та плинності кадрів. З позицій управління персоналом ця теорія підкреслює необхідність забезпечення справедливості та прозорості в системах оплати праці та кар'єрного просування.

Теорія постановки цілей Е. Локка доводить, що чітко сформульовані, складні, але досяжні цілі сприяють підвищенню мотивації та продуктивності праці. Цей підхід широко використовується в сучасних системах управління за цілями, КРІ та у перфоманс менеджменті [1-3].

Процесуальні теорії значно розширили уявлення про мотивацію персоналу, оскільки врахували роль суб'єктивного сприйняття працівником умов праці та винагороди. Водночас вони потребують поєднання з аналізом внутрішніх мотивів, що зумовило розвиток сучасних мотиваційних концепцій.

У сучасних умовах господарювання мотивація персоналу розглядається як багатовимірний процес, що поєднує економічні, соціальні та психологічні чинники. Однією з найбільш впливових сучасних концепцій є теорія самодетермінації, яка акцентує увагу на внутрішній мотивації працівників. Відповідно до цього підходу, стійка мотивація формується за умови задоволення потреби в автономії, компетентності та соціальній залученості. Для управління персоналом це означає необхідність створення умов, за яких працівники мають можливість самостійно приймати рішення, розвивати професійні навички та відчувати свою значущість у колективі [25-26].

Значного поширення набула концепція залученості персоналу (employee engagement), відповідно до якої мотивація визначається емоційним зв'язком працівника з організацією, її цінностями та цілями. Високий рівень залученості сприяє зростанню продуктивності, інноваційності та лояльності персоналу, що є особливо важливим у сучасних умовах нестабільності та високої конкуренції.

Сучасні підходи до мотивації також передбачають активне використання цифрових HR-інструментів, таких як автоматизовані системи оцінювання, гейміфікація, онлайн-платформи навчання та розвитку персоналу. Вони дозволяють персоналізувати мотиваційні заходи та оперативно реагувати на зміну потреб працівників.

Таким чином, еволюція теорій мотивації персоналу свідчить про поступовий перехід від одновимірних моделей стимулювання праці до комплексних інтегрованих підходів, що поєднують матеріальні, нематеріальні та цифрові інструменти. Узагальнення класичних і сучасних теорій мотивації створює теоретичне підґрунтя для розробки авторської моделі мотивації персоналу, орієнтованої на підвищення ефективності управління персоналом у сучасних умовах [20-22].

Проведений аналіз наукових досліджень з проблематики мотивації персоналу свідчить, що еволюція теорій мотивації має послідовний і закономірний характер, відображаючи зміни в уявленнях про роль людини в організації та чинники її трудової поведінки. Класичні змістові теорії заклали фундамент для розуміння мотивації як процесу задоволення потреб, однак їх обмеженість зумовила необхідність подальшого розвитку наукових підходів [18, 23,24].

На сучасному етапі наукових досліджень простежується чіткий перехід від ізольованого розгляду окремих мотиваційних чинників до інтегрованого підходу, який поєднує змістові та процесуальні компоненти мотивації. Сучасні теорії розглядають мотивацію персоналу як динамічну систему взаємодії внутрішніх мотивів, зовнішніх стимулів і організаційного середовища, що дозволяє більш повно пояснити поведінку працівників у складних соціально-економічних умовах.

Важливою тенденцією сучасних досліджень є зростання ролі внутрішньої мотивації, самореалізації, автономії та професійного розвитку працівників. Це зумовлено переходом до економіки знань, цифровізації праці та підвищенням значущості нематеріальних стимулів у забезпеченні довгострокової

ефективності організацій. У цьому контексті мотивація розглядається не лише як інструмент підвищення продуктивності, а й як чинник сталого розвитку людського капіталу.

Сучасні українські наукові дослідження підтверджують глобальні тенденції розвитку теорій мотивації, водночас акцентуючи увагу на необхідності їх адаптації до національних умов. Зокрема, вітчизняні вчені наголошують на впливі кризових явищ, соціальної нестабільності та трансформації ринку праці на мотиваційні установки персоналу, що зумовлює потребу в гнучких, адаптивних і контекстно орієнтованих моделях мотивації [22-26].

В таблиці 1.4 подано огляд сучасних моделей і систем мотивації персоналу.

Таблиця 1.4 - Особливості сучасних моделей та систем мотивації персоналу

Модель / система мотивації	Основні характеристики моделі	Основні мотиваційні чинники	Особливості застосування в сучасних організаціях
1	2	3	4
Інтегрована модель (Портер-Лоуер)	Результативність є наслідком справедливої винагороди та очікувань	Очікування, винагорода, справедливість	Використовується для побудови систем оцінювання та оплати праці
Теорія характеристик роботи (Гекмен-Олдгем)	Зміст і структура роботи формують внутрішню мотивацію	Значущість роботи, різноманітність навичок, зворотний зв'язок	Застосовується при проєктуванні посад і реінжинірингу бізнес-процесів
Теорія самодетермінації (Десі-Раян)	Мотивація базується на внутрішній зацікавленості працівника	Автономія, компетентність, залученість	Ефективна для працівників когнітивної сфери, креативних індустрій, освіти
Компетентнісна модель мотивації	Мотивація пов'язана з розвитком професійних компетенцій	Навчання, кар'єрне зростання, розвиток	Актуальна для HR-менеджменту та управління талантами

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
Комплексна система винагород персоналу	Комплексний підхід до винагороди персоналу	Зарплата, бонуси, пільги, розвиток, визнання	Широко використовується у міжнародних компаніях
Грейдингова система оплати праці	Винагорода залежить від цінності посади	Посадовий рівень, відповідальність, внесок	Забезпечує прозорість і справедливість оплати
Мотивація через залученість	Залучені працівники працюють ефективніше	Корпоративна культура, довіра, комунікація	Актуальна в умовах дистанційної та гібридної роботи
Адаптивна мотиваційна модель	Мотивація змінюється залежно від зовнішніх умов	Гнучкі стимули, підтримка, стабільність	Ефективна в кризових умовах, зокрема в Україні
Нематеріальна система мотивації	Матеріальні стимули доповнюються психологічними	Визнання, участь у прийнятті рішень	Підвищує лояльність і знижує плинність кадрів
KPI-орієнтована система мотивації	Винагорода залежить від досягнення результатів	Цілі, показники ефективності, бонуси	Ефективна в проєктному та результативному менеджменті

Важливим етапом розвитку процесуальних концепцій стала модель Портера - Лоулера, яка поєднала елементи теорії очікувань і справедливості та показала складний взаємозв'язок між зусиллями, результатами праці, винагородою та задоволеністю [27]. Ця модель стала перехідною ланкою до формування інтегрованих підходів до мотивації.

Сучасний етап розвитку мотиваційної теорії характеризується появою інтегрованих моделей, що поєднують змістові й процесуальні елементи. Значний внесок у цей напрям зробили Дж. Гекман і Г. Олдгем, які розробили теорію характеристик роботи, довівши, що зміст і організація праці безпосередньо впливають на внутрішню мотивацію працівників [28; 29]. Подальший розвиток ідеї внутрішньої мотивації отримали в теорії самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна, де наголошується на ролі автономії, компетентності та соціальної залученості [30].

В українській науковій думці питання мотивації персоналу ґрунтовно розглянуто у працях А. Колота та С. Цимбалюк, які систематизували класичні та сучасні теорії мотивації з урахуванням особливостей вітчизняних організацій [1]. Сучасні українські дослідження акцентують увагу на трансформації мотиваційних підходів в умовах цифровізації та змін ринку праці [5, 10, 31].

Праці зарубіжних авторів з управління персоналом, зокрема М. Армстронга, підтверджують тенденцію до комплексного розуміння мотивації як стратегічного інструменту HR-менеджменту, що поєднує матеріальні, нематеріальні та розвиткові стимули [32]. Оглядіві дослідження CIPD - авторитетного джерела статистики та рекомендацій з управління персоналом і мотивації, також свідчать про зростання ролі внутрішньої мотивації, залученості та організаційної культури в сучасних моделях управління персоналом [33].

Таким чином, аналіз наукових джерел дозволяє зробити висновок, що еволюція теорій мотивації персоналу відображає перехід від лінійних і універсальних моделей до інтегрованих, гнучких підходів, які враховують індивідуальні особливості працівників, організаційний контекст та довгострокові цілі розвитку.

Сучасні моделі мотивації персоналу характеризуються інтегрованістю, орієнтацією на розвиток людини та поєднанням матеріальних і нематеріальних стимулів. На відміну від класичних підходів, сучасні системи мотивації враховують індивідуальні потреби працівників, організаційний контекст і динамічні умови зовнішнього середовища.

Узагальнюючи результати досліджень, можна зробити висновок, що сучасний етап еволюції теорій мотивації характеризується міждисциплінарністю, орієнтацією на людину як активного суб'єкта організаційної діяльності та поєднанням економічних, психологічних і соціальних підходів. Це створює теоретичне підґрунтя для формування ефективних мотиваційних систем, здатних забезпечити

конкурентоспроможність організацій і сталий розвиток персоналу в довгостроковій перспективі.

1.3. Фактори трансформації мотивації персоналу в сучасних умовах

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем динамізму, невизначеності та постійних змін, що безпосередньо впливають на систему управління персоналом і, зокрема, на механізми мотивації праці. Традиційні підходи до мотивації, орієнтовані переважно на матеріальне стимулювання, дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними. Це зумовлює необхідність адаптації мотиваційних інструментів до нових соціально-економічних реалій.

Одним із ключових факторів трансформації мотивації персоналу є зміна характеру та умов праці. Поширення дистанційної та гібридної форм зайнятості, гнучких графіків роботи, проєктної діяльності суттєво змінює очікування працівників щодо організації трудового процесу.

Сучасні дослідження підкреслюють, що гібридні і віддалені форми праці надають працівникам вищу автономію та гнучкість, що є ключовим для задоволення їхніх психологічних потреб і мотивації. Це особливо важливо у контексті самодетермінації, де автономія виступає фундаментальною складовою мотивації. Автономія у роботі пов'язана із підвищенням ролі внутрішньої мотивації, що включає автономне прийняття рішень, вплив на спосіб та час виконання завдань - явища, що характерні саме для дистанційного та гібридного форматів роботи [24, 26].

За таких умов зростає значення автономії, довіри з боку керівництва та результатоорієнтованого підходу до оцінювання праці. Мотивація дедалі більше ґрунтується не на контролі робочого часу, а на досягненні конкретних цілей і результатів. Результатоорієнтовані підходи до оцінювання праці поступово заміщують традиційний контроль робочого часу, особливо в умовах дистанційної та гібридної роботи. Це підтверджено в українських і

міжнародних HR-дослідженнях, де пропонується адаптувати HR-систему до вимірювання ефективності на основі досягнутих результатів, а не кількості годин.

Організаційна підтримка та довіра до працівників є важливими елементами мотивації в умовах віддаленої чи гібридної праці. Дослідження показують, що соціальна, емоційна та інформаційна підтримка підсилює задоволеність роботою та мотивацію працівників.

Вагомим чинником трансформації мотивації персоналу виступає цифровізація економіки та HR-процесів. Сучасні цифрові технології радикально змінюють традиційні підходи до управління людськими ресурсами, стимулювання працівників та формування мотивації. Використання цифрових платформ, HRM-систем, аналітичних інструментів, онлайн-навчання, автоматизованого оцінювання та систем зворотного зв'язку дозволяє створювати адаптивні, гнучкі та персонорієнтовані мотиваційні механізми. Ці інструменти не лише оптимізують адміністративні HR-процеси, але й сприяють підвищенню залученості та результативності праці, оскільки персонал отримує доступ до індивідуалізованого навчання, чітких KPI, миттєвого фідбеку та цифрових засобів самооцінювання. Такий підхід значно посилює відчуття значущості виконуваної роботи і збільшує мотивацію до досягнення конкретних результатів [1].

В українській науковій літературі підкреслюється, що HR-технології через цифрові платформи є важливим інструментом не лише автоматизації процесів, але й мотивації персоналу - вони дозволяють реалізувати персоналізований підхід до адаптації, розвитку, оцінювання та стимулювання працівників, що веде до підвищення корпоративної залученості й задоволеності роботою.

Дослідження показують, що цифрові HR-рішення сприяють підвищенню продуктивності персоналу, оскільки вони не лише автоматизують рутинні задачі, але й формують цифровий мейндсет працівників, що позитивно впливає

на їхню готовність до інновацій, адаптацію та мотивацію до професійного розвитку [38].

Цифрова трансформація HR-функцій також передбачає ширше використання аналітики даних у процесі оцінювання та мотивації персоналу. Сучасні HRM-системи здатні в реальному часі збирати дані про продуктивність, настрої співробітників, рівень залученості, ступінь навантаження тощо, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо стимулювання та професійного розвитку. Такі цифрові інструменти формують більш чітке уявлення про реальні потреби працівників і сприяють налаштуванню мотиваційних механізмів відповідно до індивідуальних і колективних критеріїв ефективності [37, 39].

Аналітичні дослідження світового рівня (включаючи McKinsey) демонструють, що компанії, які активно впроваджують цифрові HR-інструменти, досягають вищого рівня задоволеності працівників, залученості та продуктивності, оскільки цифрові рішення підсилюють гнучкість, адаптивність і ефективність HR-практик [40]. Це підтверджує, що цифрова трансформація HR-процесів є ключовим чинником сучасної мотивації у цифровій економіці, де традиційні підходи до винагороди та оцінювання доповнюються інтелектуальними технологіями аналізу та зворотного зв'язку [35, 36].

Суттєвий вплив на трансформацію мотивації персоналу справляють зміни на ринку праці, зокрема дефіцит кваліфікованих кадрів, посилення конкуренції між роботодавцями та зростання мобільності робочої сили. У сучасних умовах український ринок праці зазнає значних структурних деформацій, зумовлених демографічними процесами, трудовою міграцією, цифровізацією економіки та воєнними чинниками, що призводить до загострення проблеми нестачі людського капіталу [42, 43].

За таких обставин традиційні підходи до мотивації, орієнтовані переважно на матеріальне стимулювання, виявляються недостатніми для забезпечення довгострокової лояльності працівників.

Українські науковці зазначають, що посилення конкуренції між роботодавцями змушує підприємства відмовлятися від стандартних мотиваційних схем і впроваджувати більш гнучкі, комплексні системи заохочення, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання та участі персоналу в управлінських процесах.

Особливої актуальності набувають мотиваційні інструменти, спрямовані на утримання персоналу, зниження плинності кадрів і формування організаційної лояльності, що розглядається як ключова умова стабільного функціонування підприємств у конкурентному середовищі [41, 42].

Зростання мобільності робочої сили та поширення нестандартних форм зайнятості посилюють значення нематеріальних стимулів, серед яких провідне місце займають можливості професійного розвитку, баланс між роботою та особистим життям, гнучкі умови праці, сприятливий соціально-психологічний клімат і розвинена корпоративна культура. Українські дослідження підтверджують, що саме ці чинники дедалі частіше визначають вибір роботодавця та рівень залученості працівників, особливо серед молодих фахівців і висококваліфікованих кадрів [21, 24-26].

Такий підхід узгоджується з висновками Організації економічного співробітництва та розвитку щодо зростання ролі нематеріальних стимулів у системах мотивації персоналу в країнах з розвиненою економікою, що поступово стає релевантним і для українських підприємств [11].

Важливим фактором трансформації мотивації персоналу є зміна ціннісних орієнтацій працівників, що відбувається під впливом соціально-економічних трансформацій, цифровізації, глобалізації та поколінних зрушень на ринку праці. Українські дослідження свідчать, що для сучасного персоналу, особливо представників молодших поколінь, матеріальна винагорода поступово перестає бути єдиним і визначальним мотиватором трудової діяльності. Натомість зростає значення нематеріальних чинників, пов'язаних із якістю трудового життя, можливостями особистісного та професійного розвитку, а

також відповідністю роботи індивідуальним цінностям і життєвим пріоритетам працівників [44, 45].

Науковці зазначають, що змістовність роботи, можливість самореалізації, участь у прийнятті рішень та відчуття значущості власного внеску стають ключовими детермінантами мотивації, залученості та задоволеності працею. Водночас дедалі більшої ваги набувають такі ціннісні орієнтації, як соціальна відповідальність роботодавця, етичність ведення бізнесу, стабільність, підтримка балансу між роботою та особистим життям, що формує нові вимоги працівників до організаційної культури та стилю управління [46, 49].

Особливу роль у формуванні сучасної мотивації відіграє психологічний клімат у колективі, рівень довіри, взаємоповаги та підтримки з боку керівництва. Українські дослідження підтверджують, що сприятливе соціально-психологічне середовище підвищує емоційну залученість персоналу, знижує плинність кадрів і сприяє формуванню організаційної лояльності. У зв'язку з цим підприємства змушені переорієнтовувати мотиваційні системи на розвиток нематеріальних інструментів мотивації, зокрема програм розвитку персоналу, корпоративного навчання, наставництва, внутрішніх комунікацій, визнання досягнень і підтримки командної взаємодії [51-53].

Таким чином, зміна ціннісних орієнтацій працівників зумовлює перехід від вузькоекономічного розуміння мотивації до комплексного, соціально-психологічного підходу, орієнтованого на формування довгострокової лояльності та емоційної залученості персоналу, що розглядається як стратегічний ресурс розвитку сучасних організацій.

Окрему групу чинників трансформації мотивації персоналу становлять соціально-економічні ризики та кризові явища, які посилюють нестабільність трудових відносин і суттєво впливають на мотиваційні очікування працівників. До таких чинників належать економічні кризи, пандемії, воєнні дії, інфляційні процеси, зростання безробіття та скорочення реальних доходів населення. Українські наукові дослідження засвідчують, що в умовах криз традиційні мотиваційні моделі, орієнтовані переважно на матеріальне стимулювання,

втрачають ефективність, оскільки на перший план виходять потреби безпеки, стабільності та соціального захисту [10, 47, 48].

За таких умов мотивація персоналу набуває не лише економічного, а й виразного соціального виміру, пов'язаного з очікуваннями щодо збереження робочого місця, своєчасної виплати заробітної плати, доступу до соціальних гарантій, підтримки з боку роботодавця та держави. Науковці підкреслюють, що в кризових ситуаціях працівники схильні переоцінювати власні цінності та трудові пріоритети, надаючи перевагу стабільності зайнятості, прогнозованості умов праці та соціальній захищеності, навіть за рахунок зниження рівня доходів [50].

Особливого значення в умовах соціально-економічної нестабільності набувають корпоративні програми підтримки персоналу, заходи збереження зайнятості, внутрішні комунікації, психологічна підтримка та формування довіри між працівниками й керівництвом. Українські дослідники наголошують, що саме такі інструменти дозволяють знизити рівень соціальної напруги, підтримати мотивацію та запобігти зростанню плинності кадрів у кризових умовах [47-51].

Це узгоджується з підходами Міжнародної організації праці, відповідно до яких у періоди криз зростає роль соціальних гарантій, активної політики зайнятості та програм підтримки працівників, що сприяють збереженню трудового потенціалу та соціальної стабільності [12].

Отже, соціально-економічні ризики та кризові явища трансформують мотивацію персоналу, зміщуючи її акценти з досягнення високих економічних результатів на забезпечення базових соціальних потреб, відчуття захищеності та стабільності, що вимагає від підприємств адаптації мотиваційних стратегій до умов підвищеної невизначеності.

Водночас у сучасних умовах суттєво посилюється роль корпоративної культури та внутрішніх комунікацій як ключових факторів мотивації персоналу. Українські науковці зазначають, що корпоративна культура формує систему спільних цінностей, норм і моделей поведінки, які безпосередньо впливають на

трудова мотивація, рівень залученості та організаційну лояльність працівників. Саме через культуру організації працівники усвідомлюють свою роль у досягненні стратегічних цілей підприємства, що підсилює внутрішню мотивацію та відповідальність за результати праці [14, 15, 21].

Важливим елементом сучасної корпоративної культури є прозорість управлінських рішень та ефективна внутрішня комунікація, яка забезпечує своєчасне інформування працівників, зворотний зв'язок і можливість обговорення управлінських ініціатив. Дослідження українських учених доводять, що відкритість комунікацій і доступність керівництва сприяють формуванню довіри до організації, зниженню соціальної напруги та підвищенню мотивації персоналу [26, 31, 48].

За таких умов працівники відчують свою причетність до організаційних процесів і готовність підтримувати зміни.

Окрему роль у мотиваційному механізмі відіграє участь працівників у прийнятті управлінських рішень, що розглядається як інструмент розвитку партнерських відносин між роботодавцем і персоналом.

Дослідники підкреслюють, що залучення працівників до обговорення цілей, планів і результатів діяльності підприємства сприяє зростанню їхньої відповідальності, ініціативності та задоволеності працею. Такий підхід поступово витісняє традиційні ієрархічні моделі управління, засновані на жорсткому контролі, і формує суб'єкт - суб'єктні, партнерські відносини у системі соціально-трудова відносин [49-51, 54].

У сучасних умовах мотивація персоналу дедалі більше ґрунтується не на адміністративному впливі, а на довірі, взаємоповазі, розвитку корпоративної ідентичності та спільній відповідальності за результати діяльності організації. Формування такої моделі мотивації через корпоративну культуру та комунікації розглядається як важлива передумова підвищення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення їх сталого розвитку.

В таблиці 1.5 узагальнено всі розглянуті чинники трансформації мотивації персоналу.

Таблиця 1.5 - Основні чинники трансформації мотивації персоналу

Фактор трансформації мотивації	Вплив на мотивацію персоналу	Приклади реалізації та інструменти
1	2	3
Зміна характеру та умов праці	Зростає значення автономії, результатоорієнтованості, довіри до керівництва	Дистанційна та гібридна зайнятість, гнучкі графіки, оцінка за результатами, проєктна діяльність
Цифровізація економіки та HR-процесів	Можливість персоналізації мотиваційних заходів, підвищення залученості, прозорості управлінських рішень	HRM-системи, онлайн-оцінювання, цифрові платформи навчання, зворотний зв'язок
Зміни на ринку праці	Конкуренція за кадри та дефіцит кваліфікованих працівників підвищують роль нематеріальних стимулів	Гнучкі мотиваційні схеми, кар'єрне зростання, навчання, корпоративні бонуси
Зміна ціннісних орієнтацій працівників	Підвищується значення змістовності роботи, самореалізації, соціальної відповідальності, психологічного клімату	Програми розвитку персоналу, корпоративне навчання, наставництво, внутрішнє визнання досягнень
Соціально-економічні ризики та кризові явища	Зростає роль стабільності, соціальної захищеності та підтримки, мотивація набуває соціального виміру	Соціальні гарантії, програми підтримки персоналу, збереження зайнятості, психологічна допомога
Корпоративна культура та внутрішні комунікації	Формування довіри, залученості та партнерських відносин між працівником і роботодавцем	Прозорість рішень, ефективні внутрішні комунікації, участь працівників у прийнятті рішень, розвиток корпоративної ідентичності

Таким чином, трансформація мотивації персоналу в сучасних умовах зумовлена сукупністю взаємопов'язаних факторів, серед яких ключову роль відіграють цифровізація, зміни на ринку праці, еволюція ціннісних орієнтацій працівників та зростання соціально-економічної нестабільності.

Урахування цих факторів є необхідною умовою формування ефективної системи мотивації персоналу, здатної забезпечити підвищення продуктивності праці, утримання кадрів і сталий розвиток підприємства.

Зазначене створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу сучасних інструментів мотивації та розробки практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

Мотивація персоналу у сучасних умовах розглядається як сукупність взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх факторів, які формують мотиваційні очікування працівників та визначають їхню поведінку в професійному середовищі.

Внутрішні чинники пов'язані з характеристиками самої організації праці, системою управління персоналом, умовами праці, корпоративною культурою та психологічним кліматом у колективі, а також із внутрішніми мотиваційними спонуками працівників, що виникають із їхніх потреб, цінностей і життєвих орієнтацій [9, 10, 14-17].

Водночас зовнішні чинники мотивації відображають вплив макроекономічного середовища, умов і змін на ринку праці, соціально-економічних ризиків, технологічної трансформації та інституційних змін, що формують загальні рамки трудових відносин і можливості працівників реалізувати свої професійні та життєві цілі.

Макроекономічні коливання, конкурентний тиск за кваліфіковані кадри, демографічні виклики, а також вплив воєнних і кризових явищ прямо впливають на мотивацію праці, змушуючи працівників переосмислювати свої пріоритети та очікування щодо зайнятості й умов праці [7, 41-43].

Зовнішні фактори відображають вплив макроекономічного середовища, ринку праці та технологічних змін, тоді як внутрішні фактори пов'язані з особливостями організації праці, системою управління персоналом та корпоративною культурою підприємства.

Взаємодія зазначених факторів визначає ефективність мотиваційних механізмів і рівень залученості працівників.

Рисунок 1.2 ілюструє сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, що формують рівень мотивації персоналу в сучасних умовах.

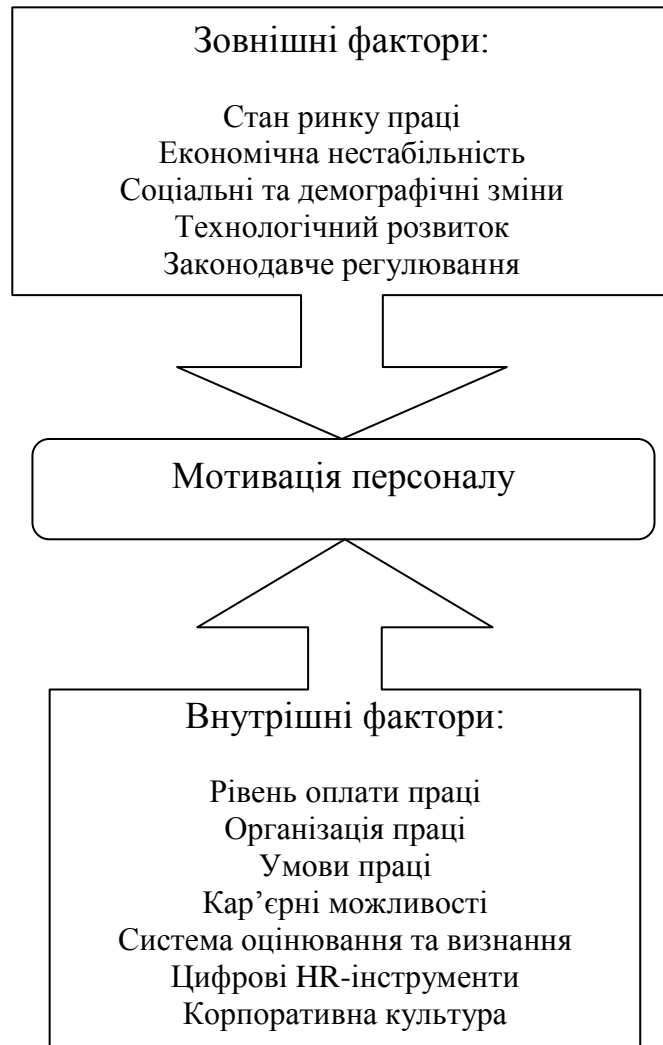


Рисунок 1.2 – Фактори впливу на мотивацію персоналу в сучасних умовах

У сучасних наукових підходах мотивацію розглядають як динамічну систему, що змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх стимулів, де зовнішні фактори створюють контекст (економічний, соціальний, технологічний), а внутрішні - безпосередньо формують мотиваційну готовність особистості до професійної діяльності. Ефективність мотиваційних механізмів обумовлюється саме взаємодією цих чинників, а не їх незалежною дією: зовнішній контекст визначає можливості та обмеження, а внутрішній рівень мотивації - суб'єктивну активність і спрямованість працівників [55-57].

Таке розуміння мотивації дозволяє враховувати не лише класичні складові мотиваційного процесу (заробітна плата, пільги, умови праці), але й сучасні нематеріальні стимули (можливість кар'єрного зростання, професійний розвиток, культурні та соціальні аспекти організації), що взаємодіють із зовнішніми умовами, визначаючи комплексну мотиваційну стратегію, здатну забезпечити як ефективність праці, так і довгострокову залученість працівників.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи здійснено комплексний аналіз теоретико-методологічних засад мотивації персоналу як ключового елементу системи управління персоналом підприємства. Дослідження дозволило розкрити економічний зміст мотивації персоналу, визначити її роль у забезпеченні ефективності трудової діяльності та формуванні конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання.

У підрозділі 1.1 обґрунтовано, що мотивація персоналу є багатовимірною економічною категорією, яка поєднує матеріальні, соціальні та психологічні аспекти трудової діяльності. Встановлено, що мотивація виконує інтегруючу функцію в системі управління персоналом, забезпечуючи узгодження інтересів працівників і роботодавця та сприяючи підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і покращенню якості трудового життя.

У підрозділі 1.2 проаналізовано еволюцію класичних і сучасних теорій мотивації персоналу. З'ясовано, що змістові теорії мотивації заклали основу для розуміння внутрішніх потреб працівників, тоді як процесуальні теорії дозволили врахувати суб'єктивне сприйняття винагороди та справедливості. Сучасні інтегровані підходи до мотивації персоналу орієнтовані на поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвиток внутрішньої мотивації та використання цифрових HR-інструментів. Доведено, що жодна з теорій не є універсальною, а ефективна мотивація потребує комплексного та адаптивного підходу.

У підрозділі 1.3 визначено ключові фактори трансформації мотивації персоналу в сучасних умовах. Встановлено, що цифровізація економіки, зміни на ринку праці, еволюція ціннісних орієнтацій працівників, а також соціально-економічна нестабільність суттєво впливають на мотиваційні очікування персоналу та зумовлюють необхідність перегляду традиційних мотиваційних механізмів. Обґрунтовано зростання ролі нематеріальних і соціальних чинників мотивації, таких як гнучкість організації праці, можливості професійного розвитку, корпоративна культура та психологічна підтримка працівників.

Таким чином, результати першого розділу підтверджують доцільність формування комплексної системи мотивації персоналу, що поєднує матеріальні, нематеріальні та цифрові інструменти з урахуванням сучасних соціально-економічних умов. Отримані теоретичні висновки слугують методологічним підґрунтям для подальшого аналізу сучасних інструментів мотивації персоналу та розробки практичних рекомендацій щодо їх удосконалення, що буде реалізовано у другому розділі магістерської роботи.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ

2.1 Загальна організаційна характеристика банківської установи

Акціонерне товариство «Ідея Банк» є комерційним банком України, що здійснює банківську діяльність на вітчизняному фінансовому ринку з 1991 року. Банк належить до категорії банків з іноземним капіталом у минулому та має значний досвід роботи у сфері роздрібного банкінгу.

Протягом тривалого часу АТ «Ідея Банк» входив до складу міжнародної фінансової групи Getin Holding S.A. (Республіка Польща), що сприяло впровадженню європейських стандартів корпоративного управління та ризик-менеджменту. Однак у 2024–2025 роках відбулися суттєві зміни у структурі власності банку.

Польський Getin Holding S.A. повністю продав 100% акцій АТ «Ідея Банк», а покупцем виступила компанія Alkemi Limited (Кіпр), що належить українській фінансовій групі TAS Group. Угода була здійснювалася впродовж 2024 – 2025 років та погоджена Антимонопольним комітетом та Національним банком України [60, 61].

Таким чином, станом на 2025 рік АТ «Ідея Банк» більше не входить до фінансової групи Getin Holding S.A. та перебуває під контролем українського інвестора.

«Ідея Банк» є одним із учасників українського банківського ринку та входить до списку системно важливих банків, тобто має значення для фінстабільності за рішенням НБУ. Станом на початок 2025 року загальні активи банку становили близько 12,68 млрд. грн., що складало приблизно 0,34% активів усієї банківської системи України [61, 63].

«Ідея Банк» продовжує працювати як роздрібний банк і надає широкий спектр фінансових послуг, зокрема:

- обслуговування фізичних осіб;

- споживче кредитування;
- відкриття та обслуговування поточних і карткових рахунків;
- залучення депозитів населення;
- супровід платіжних операцій.

Основний фокус діяльності банку зосереджений на масовому клієнті та розвитку цифрових і класичних банківських продуктів. Основна клієнтська база банку формується за рахунок домогосподарств та малого сегмента роздрібного бізнесу, що зумовлює орієнтацію банку на стабільні процентні доходи.

АТ «Ідея Банк» сьогодні продовжує діяльність на українському ринку, має значний обсяг активів та статус системно важливого банку, але змінює свій стратегічний курс і належність.

За даними НБУ показники діяльності банку станом на 1 листопада 2025 рік мають наступний вигляд [61]:

- активи: 9 465,4 млн. грн.;
- зобов'язання: 7 174,8 млн. грн.;
- капітал: 2 290,6 млн. грн.
- фінансовий результат: 504,3 млн. грн.

Ключові фінансові показники АТ «Ідея Банк» за 2023 - 2024 роки за офіційними даними НБУ та за даними річної фінансової звітності АТ «Ідея Банк» продемонстровано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники діяльності банку за 2024 рік

Показник	2024 (млн. грн.)	2023 (млн. грн.)	Зміна (%)
Активи	7 670	6 231	+23,1
Кредитно-інвестиційний портфель	5 158	4 028	+28,1
Кошти клієнтів	5 123	4 207	+21,8
Власний капітал	1 786	1 326	+34,7
Дохід від звичайної діяльності	3 392	2 514	+34,9
Прибуток за рік	460	511	-10

Дані показують зростання основних балансових статей (активів, кредитів, депозитів) у 2024 році порівняно з 2023-м, хоча прибуток трохи знизився.

Порівняно з 2023 роком активи та капітал банку зросли більш ніж на 20–30 %, що свідчить про розширення діяльності та зміцнення фінансової бази, незважаючи на незначне зниження чистого прибутку.

Як свідчать дані таблиці 2.1, у 2024 році АТ «Ідея Банк» продемонстрував позитивну динаміку зростання основних балансових показників. Загальний обсяг активів банку зріс на 1 439 млн. грн., або на 23,1 %, що свідчить про розширення масштабів діяльності банківської установи.

Кредитно-інвестиційний портфель збільшився на 28,1 %, що вказує на активізацію кредитної діяльності банку. Обсяг коштів клієнтів зріс на 21,8 %, що характеризує зростання довіри вкладників та стабільність ресурсної бази.

Власний капітал банку збільшився на 34,7 %, що є позитивною тенденцією та свідчить про зміцнення фінансової стійкості банку. Водночас чистий прибуток у 2024 році дещо зменшився порівняно з 2023 роком, однак банк зберіг прибуткову діяльність.

Важливим елементом оцінки фінансового стану є аналіз рентабельності, яка характеризує ефективність використання активів і власного капіталу банку. Аналіз показників рентабельності банку розраховано на основі фінансової звітності АТ «Ідея Банк» та показано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Показники рентабельності АТ «Ідея Банк» за 2023–2024 роки

Показник	2024 (%)	2023 (%)
ROA (доходність активів)	7,0 %	10,2 %
ROE (доходність капіталу)	27,5 %	44,2 %

У 2024 році спостерігається зниження показників рентабельності активів та капіталу порівняно з 2023 роком.

Зменшення ROA з 10,2 % до 7,0 % та ROE з 44,2 % до 27,5 % пояснюється швидшим зростанням активів і капіталу порівняно з темпами зростання чистого прибутку.

Попри зниження, рівень рентабельності банку залишається достатньо високим, що свідчить про ефективне управління ресурсами та прибуткову діяльність.

Для поглибленої оцінки фінансового стану доцільно розглянути показники діяльності АТ «Ідея Банк» у 2025 році за даними Національного банку України [60, 61].

Станом на 1 листопада 2025 року фінансовий стан банку характеризувався показниками, які продемонстровані в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Показники діяльності банку у 2025 році

Показник	Станом на 01.11.2025 (млн. грн.)
Активи	9 465,4
Зобов'язання	7 174,8
Власний капітал	2 290,6
Прибуток (результат)	504,3

Ці дані свідчать про подальше зростання активів, капіталу та прибутковості банку протягом 2025 року після зміни власника, а також про здатність адаптуватися до умов нестабільного економічного середовища. Власний капітал зріс до 2,29 млрд. грн., що забезпечує достатній рівень фінансової надійності та здатність банку покривати можливі ризики. Отриманий прибуток у розмірі понад 500 млн. грн. свідчить про ефективну операційну діяльність та стабільність фінансових результатів.

АТ «Ідея Банк» входить до середніх банків України за розміром активів, посідаючи близько 30-го місця у банківській системі та входить до групи

стабільно працюючих банків. Частка банку в загальних активах сектору становить приблизно 0,2 – 0,3 % [63].

Незалежне рейтингове агентство підтвердило високий кредитний рейтинг банку (рівень uaAA зі стабільним прогнозом), що свідчить про достатню фінансову стійкість та здатність виконувати зобов'язання перед клієнтами і характеризує банк як фінансово надійну установу з низьким рівнем кредитного ризику [62].

АТ «Ідея Банк» є стабільно діючим банком з багаторічним досвідом роботи на українському фінансовому ринку. Фінансові показники за 2024–2025 роки демонструють позитивну динаміку активів, капіталу та прибутковості.

Банк зберігає роздрібну спеціалізацію та має потенціал подальшого розвитку в умовах трансформації банківського сектору України. Банк характеризується достатнім рівнем капіталізації, стабільною ресурсною базою та прибутковою діяльністю, що створює передумови для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Система управління АТ «Ідея Банк» побудована на засадах корпоративного управління та передбачає розподіл функцій між вищим органом, наглядовим органом та виконавчим органом [60].

1. Вищий орган управління - Загальні збори акціонерів.

Вищим органом управління банку є Загальні збори акціонерів, які здійснюють вирішення ключових питань діяльності банку відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства».

2. Наглядовий орган - Наглядова рада.

Наглядова рада здійснює загальний нагляд за діяльністю банку та контролює роботу Правління. У складі ради присутні фахівці з банківської сфери та корпоративного управління, ризик-менеджери та юристи, що забезпечує незалежний контроль та підтримку ефективного менеджменту.

3. Виконавчий орган - Правління банку.

Правління відповідає за операційне управління банком, реалізацію стратегії та поточну діяльність. Воно підзвітне Наглядовій раді та Загальним зборам акціонерів.

На рівні управління банком функціонують такі ключові складові:

Виконавчий орган – Правління. Правління - це виконавчий орган, який безпосередньо управляє поточною діяльністю банку.

До складу Правління входять керівники основних напрямів роботи:

а) Голова Правління - головний виконавчий директор банку;

б) Заступники Голови Правління:

- заступник Голови Правління з розвитку корпоративного бізнесу;

- заступник Голови Правління з правових питань та управління проблемними активами;

- заступник Голови Правління з розвитку роздрібного бізнесу та малого і середнього бізнесу;

в) Члени Правління:

- фінансовий директор;

- директор з операційної діяльності;

г) Головний бухгалтер банку - окремий керівник, що відповідає за бухгалтерський облік та фінансову звітність.

Внутрішні підрозділи та служби.

У межах структури банку діють функціональні підрозділи, що забезпечують підтримку стратегічних та операційних процесів:

- Служба внутрішнього аудиту - незалежний підрозділ, що забезпечує внутрішній контроль та перевірку дотримання банківських стандартів;

- Юридичний відділ - підтримує правову діяльність банку;

- Відділ управління ризиками - відповідає за ідентифікацію, оцінювання та моніторинг ризиків;

- Фінансовий відділ - обліковує фінансові операції та готує звітність;

- Операційний департамент - забезпечує щоденну банківську діяльність та технологічні процеси;

- Корпоративний та роздрібний бізнес-відділи - відповідають за обслуговування юридичних та фізичних осіб.

Схему управлінської структури наведено на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Схема структури управління АТ «Ідея Банк»

Загальні збори акціонерів здійснюють стратегічний моніторинг діяльності та затверджують ключові рішення щодо розвитку банку.

Наглядова рада здійснює контроль за виконанням стратегії та діяльністю виконавчого органу, а також формує склад Правління.

Правління банку управляє поточною діяльністю, забезпечує реалізацію політик та приймає оперативні рішення щодо всіх аспектів функціонування банку.

В умовах воєнного стану в Україні АТ «Ідея Банк» змінює свої підходи до соціальної відповідальності та розробляє і удосконалює банківські продукти до умов сьогодення [60, 63].

АТ «Ідея Банк» має спеціальні пропозиції та програми, спрямовані на підтримку ветеранів та соціально вразливих груп населення, що особливо актуально в умовах війни:

1. Пропозиції для ветеранів - банк створює спеціальні продукти для ветеранів, зокрема знижені процентні ставки на кредити, підвищені відсотки за депозитами та інші вигідні умови, щоб полегшити фінансову адаптацію захисників у мирному житті після служби.

2. Ініціативи з соціальної інтеграції та підтримки громад «Ідея Банк» бере участь у заходах, спрямованих на соціальну інтеграцію, розвиток та відновлення людського потенціалу України - участь у ярмарках можливостей та інших подібних ініціативах.

Ці програми є прикладом розширеного соціального функціоналу банку в умовах війни: він не лише надає фінансові послуги, але й адаптує свою пропозицію з урахуванням потреб ветеранів та соціально вразливих категорій.

Банк пропонує продукти для підтримки соціальних виплат.

«Ідея Банк» пропонує спеціальні банківські продукти, що допомагають клієнтам отримувати соціальні виплати та підтримку:

- картка «Соціальна Ідея» - це платіжна картка, яка орієнтована на отримання соціальних виплат, виконуючи роль інструмента підтримки для тих, хто потребує державної допомоги або соціальних виплат.

Цей продукт - приклад того, як банк адаптує свої сервіси під реальні потреби населення у складні воєнні часи.

В умовах війни дія Законів України передбачає стовідсоткову гарантію держави для вкладів населення та ФОП, що діє під час воєнного стану. «Ідея Банк» регулярно інформує своїх вкладників про ці умови державного гарантування, що є важливою частиною соціальної відповідальності - сприяння захисту заощаджень клієнтів в умовах нестабільності.

Це допомагає підвищити довіру та фінансову безпеку громадян, особливо тих, хто опинився у складному життєвому становищі через війну.

Представники «Ідея Банку» беруть участь у секторних дискусіях щодо ролі банків у підтримці соціальної адаптації ветеранів та інтеграції захисників у громадське життя після служби. Така участь демонструє готовність банку до консолідації зусиль фінансового сектору у вирішенні соціальних проблем, спричинених війною.

У корпоративних документах «Ідея Банку» соціальна відповідальність і сталий розвиток формально закріплені як частина цінностей, включно зі спрямованістю діяльності на підтримку суспільства, здорового способу життя, культури та розвитку громади. Це створює основу для політики корпоративної соціальної відповідальності (CSR), яка в умовах війни отримує особливе практичне значення [60 - 63].

Особливості, які характеризують підходи до соціальної відповідальності банку структуровано і представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Соціальна відповідальність АТ «Ідея Банк» в умовах воєнного стану в Україні

Напрямок корпоративної соціальної відповідальності (CSR)	Конкретні дії / ініціативи банку	Мета	Результати та очікування
1	2	3	4
Підтримка ветеранів та військових	Спеціальні продукти для ветеранів: кредити з нижчими ставками, підвищені депозитні відсотки	Фінансова підтримка ветеранів та соціальна адаптація	Банк адаптує свої фінансові продукти під потреби захисників, демонструючи гнучкість та соціальну відповідальність
Соціальні виплати для населення	Картка «Соціальна Ідея» для отримання соціальних виплат	Забезпечення доступу до державної допомоги та підтримка у складних життєвих обставинах	Ця ініціатива допомагає населенню отримувати виплати без затримок та складних процедур
Гарантування вкладів населення	Інформування клієнтів про державні гарантії вкладів під час воєнного стану	Підвищення довіри та фінансової безпеки громадян	Банківська комунікація сприяє збереженню коштів клієнтів навіть у нестабільних умовах

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
Участь у галузевих та громадських ініціативах	Співпраця з фінансовим сектором щодо адаптації ветеранів та підтримки громад	Координація зусиль банківського сектору для соціальної інтеграції	Дозволяє банку займати активну позицію у суспільно важливих проектах, підвищуючи вплив та авторитет
Корпоративна соціальна відповідальність (CSR)	Включення принципів CSR у корпоративний кодекс і внутрішню політику банк	Формалізація підходів до соціальної відповідальності та сталого розвитку	CSR стає частиною корпоративної культури, забезпечуючи довгострокову соціальну орієнтацію банку

Через розширення соціальних програм «Ідея банк» не просто продовжує стандартні CSR – активності, а адаптує їх під реалії воєнного часу - підтримує ветеранів та соціально вразливих громадян.

Ключовим напрямком в умовах кризи стало активне інформування населення про гарантії вкладів та фінансову безпеку, що важливо в умовах війни та нестабільності.

Про довгострокові плани банку у сфері соціальної відповідальності свідчить системність підходу – оновлені напрями корпоративної соціальної відповідальності (CSR) включено у корпоративний кодекс «Ідея банку». Крім того, банк співпрацює з іншими структурами, об'єднує зусилля з іншими фінансовими установами для соціальної інтеграції ветеранів, що підкреслює колективний підхід до проблем війни.

Отже, АТ «Ідея Банк» можна охарактеризувати як перспективну банківську установу, здатну забезпечувати стабільну діяльність та виконувати свої зобов'язання перед клієнтами і державою.

2.2 Аналіз системи управління персоналом в банківській установі

Управління персоналом у банківській установі, зокрема в АТ «Ідея Банк», здійснюється через інтеграцію корпоративних політик, внутрішніх нормативних документів, етичних стандартів і процедур, спрямованих на розвиток співробітників, підтримку корпоративної культури та забезпечення стабільної операційної діяльності.

АТ «Ідея Банк» приділяє значну увагу корпоративній культурі та етичним стандартам, які є частиною HR-середовища і визначають поведінкові норми для всіх працівників. Ці стандарти закріплені в Кодексі поведінки (етики), де серед іншого зазначається:

- банк забезпечує комфортні умови праці, захист прав працівників і дотримання корпоративної етики;
- працівники зобов'язані дотримуватися загальних правил поведінки, що підтримують цінності банку та формують культуру управління ризиками та взаємодії [60, 63].

Це створює основу для єдиного підходу до кадрової політики та сприяє формуванню згуртованої команди.

Одним із основних елементів HR-політики установи є підбір і розвиток персоналу.

Банк активно шукає фахівців для різних напрямів (роздрібний бізнес, кредитні послуги, операційна діяльність тощо), що відображається у відкритих вакансіях, зокрема на сайтах роботи, де зазначається:

- банк цінує командну роботу та розвиток компетентностей працівників,
- пропонує можливості для кар'єрного зростання, розвитку навичок та професійного вдосконалення.

Програма навчання і підвищення кваліфікації в «Ідея Банку» включає:

- адаптацію нових працівників;
- внутрішнє навчання та сертифікацію;

- тренінги щодо стандартів обслуговування, ризик-менеджменту, стандартів безпеки та етики.

Це відповідає нормам HR-менеджменту в банківській сфері загалом, де підвищення кваліфікації персоналу входить до системи управління ризиками та підвищення якості обслуговування.

Управління корпоративною поведінкою в «Ідея Банку» – також напрям політики управління персоналом, який відповідає принципам:

- етичної поведінки;
- відкритої комунікації;
- відповідальності кожного працівника за результати своєї діяльності;
- взаємної поваги та відповідності корпоративним стандартам [54, 63].

Ці елементи впливають на мотивацію персоналу, формування атмосфери продуктивної взаємодії та розвиток професійних якостей, що є важливою складовою HR-управління.

Управління персоналом у «Ідея Банк» виділено як окремий структурний підрозділ Операційного департаменту та відповідає за:

- підбір та адаптацію персоналу;
- оцінювання роботи співробітників;
- організацію корпоративних заходів і стандартів етики;
- вирішення соціальних питань працівників;
- мотивацію і компенсаційні програми.

Відділ з управління персоналом підпорядковується Правлінню банку та координується через відповідні політики і процедури.

Управління персоналом у АТ «Ідея Банк» характеризується:

- впровадженням корпоративних політик і етичних стандартів, що формують корпоративну культуру;
- залученням фахівців та підтримкою їхнього професійного розвитку;
- реалізацією кадрових процесів через внутрішні структурні підрозділи у взаємодії з вищим менеджментом;

- орієнтацією на довгострокову мотивацію, адаптацію та розвиток співробітників.

HR-структура АТ «Ідея Банку» представлена на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Схема організації управління персоналом «Ідея Банку»

Директор з управління персоналом – це керівник підрозділу з управління персоналом, що відповідає за формування HR-стратегії, кадрову політику, реалізацію стандартів корпоративної культури та політик розвитку персоналу.

Спеціалісти відділу планування персоналу беруть участь у вирішенні питань стратегічного розвитку банку та впровадження цифрових технологій в процеси управління персоналом, взаємодіють із бізнес-підрозділами, визначають потреби у персоналі, беруть участь у плануванні та адаптації співробітників, розробляють інструменти мотивації персоналу, а також виступають посередниками між керівництвом бізнес-напрямів та підрозділом з управління персоналом.

Відділ кадрового адміністрування займається адмініструванням трудових відносин:

- оформлення співробітників;
- ведення особових справ;
- облік робочого часу;
- оформлення відпусток та переведень;

Також цей внутрішній підрозділ, який займається розрахунком заробітної плати; адмініструванням соціальних пакетів; бонусами й компенсаціями.

Відділ розвитку та навчання персоналу відповідає за:

- корпоративні тренінги;
- професійне навчання;
- розвиток управлінських навичок;
- адаптацію нових працівників.

На цей підрозділ покладено завдання з оцінки результатів і кар'єрне зростання працівників банку. Фахівці відділу працюють над:

- системами оцінювання результатів праці;
- побудовою кар'єрних шляхів співробітників;
- розробкою планів розвитку компетентностей працівників.

Відділ з управління персоналом АТ «Ідея Банк» виконує всі стандартні функції кадрового управління: підбір, оформлення, розвиток, мотивацію та управління ефективністю співробітників у межах банківської установи.

HR-структура АТ «Ідея Банк» зорієнтована на рівні компетенцій та узгоджена з бізнес-стратегією банку, що характерно для великих та середніх банківських установ.

«Ідея Банк» має широку мережу структурних підрозділів і відділень по всій Україні, що потребує значного кадрового ресурсного забезпечення [61].

Працівники банку працюють у кількох регіонах України, найбільше представництво у Львові - головний офіс банку; у Києві - значна частина корпоративних і операційних служб; у Івано-Франківську та інших містах, де працюють відділення та кредитні центри.

В АТ «Ідея Банк» спостерігається присутність найрізноманітніших профілів, що відображає структурне різноманіття персоналу.

Безпосередню роботу з клієнтами забезпечують фахівці з обслуговування клієнтів (клієнт-менеджери), оператори контакт-центру, начальники відділень. Вони проводять консультації, продажі банківських продуктів та повсякденне обслуговування в офісах і дистанційно.

Підтримка персоналу здійснюється відділом з управління персоналом, фахівці якого відповідальні за підбір, навчання та розвиток співробітників. Це -

менеджери з навчання персоналу, що відповідають за професійний розвиток та навчальні програми для співробітників, рекрутери - спеціалісти з підбору персоналу, які формують кадровий резерв. Це свідчить, що банк активно розвиває HR-функції, спрямовані на побудову корпоративної команди та підтримку професійного зростання.

Значна доля персоналу висококваліфікованого виконує IT, проєктні та операційні ролі, технічних спеціалістів - розробників, що відповідають за цифрові сервіси, IT-інфраструктуру та технічну підтримку продуктів банку.

Різнопрофільність штатних ролей характерна для повноцінного банку зі значною розгалуженою мережею [60, 61].

У таблиці 2.5 представлено загальний огляд складу персоналу за напрямками професійної діяльності.

Таблиця 2.5 - Склад персоналу АТ «Ідея Банк» за напрямками (загальний огляд)

Напрямок роботи	Основні ролі
1	2
Обслуговування клієнтів	Менеджери, оператори, керівники відділень
HR та розвиток персоналу	HR-менеджери, рекрутери, тренінг-менеджери
Операційна діяльність	Операційні спеціалісти, адміністрування
IT та цифрові сервіси	Розробники, системні аналітики
Корпоративні функції	Фінанси, ризики, комплаєнс, бухгалтерія

Штат співробітників «Ідея Банку» налічує близько 1000 осіб, обслуговуючи мережу у складі більше сорока відділень і кредитних центрів по країні.

У структурованій таблиці 2.6 представлено розподіл персоналу за функціональними напрямками [61, 63].

Таблиця 2.6 - Розподіл персоналу АТ «Ідея Банк» за функціональними напрямками (станом на 2025 рік)

Функціональний напрям	Основні ролі / посади	Кількість працівників	Основні обов'язки
1	2	3	4
Обслуговування клієнтів	Менеджери з обслуговування клієнтів, оператори контакт-центру, керівники відділень	500	Консультації клієнтів, продаж банківських продуктів, обслуговування рахунків, підтримка відділень
HR та розвиток персоналу	HR-менеджери, рекрутери, тренінг-менеджер	40	Підбір, навчання та розвиток персоналу, адаптація нових співробітників, мотивація та оцінка ефективності
Операційна діяльність	Операційні спеціалісти, адміністрування	230	Ведення внутрішніх операцій, облік платежів, контроль фінансових процесів
IT та цифрові сервіси	Розробники, системні аналітики, технічні спеціалісти	70	Підтримка банківських систем, розвиток цифрових сервісів, забезпечення кібербезпеки
Корпоративні функції	Фінанси, бухгалтерія, ризики, комплаєнс, юридичний відділ	160	Фінансове планування, контроль ризиків, дотримання законодавства, бухгалтерський облік
Разом	-	1000	-

Як бачимо у представленій таблиці, «Обслуговування клієнтів» - найчисельніший напрямок, що пояснюється широкою мережею відділень та контакт-центру.

Хоча функціональний напрям з управління та розвитку персоналу невеликий за чисельністю, він ключовий для підтримки корпоративної культури і розвитку команди.

«Операційна діяльність» забезпечує безперебійну роботу банку, включаючи обробку платежів та внутрішніх процесів.

ІТ-технології та цифрові сервіси - зростаючий напрямок через цифровізацію банку, впровадження онлайн-сервісів та кібербезпеку.

Напрямок «Корпоративні функції» включають фінанси, комплаєнс, юридичні та аналітичні відділи, необхідні для управління та контролю діяльності банку.

На рисунку 2.3 показано кругову діаграму з розподілом персоналу за функціональними напрямами, а в таблиці 2.7 – пояснення до неї.

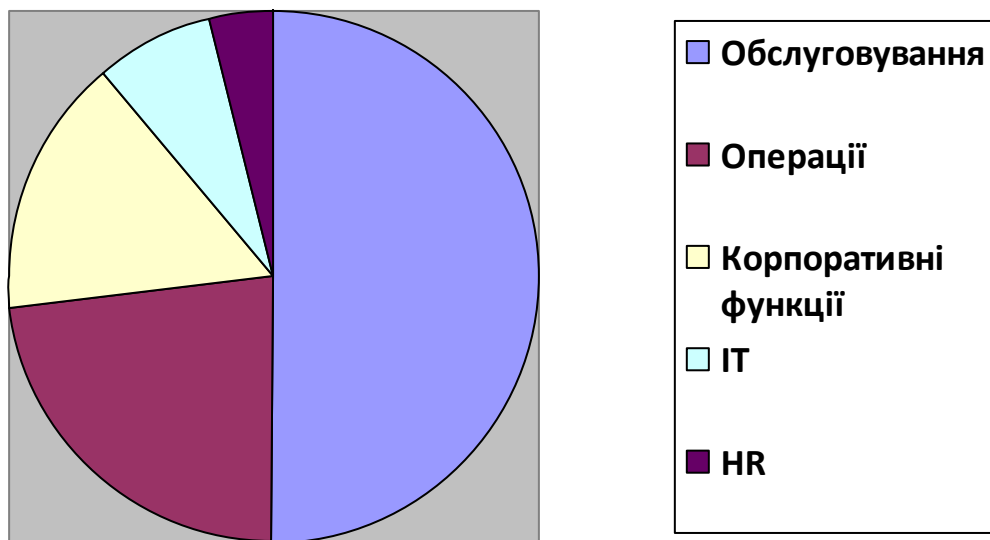


Рисунок 2.3 - Кругова діаграма «Розподіл персоналу за функціональними напрямами»

Таблиця 2.7 – Пояснення до кругової діаграми

Функціональний напрям	Кількість працівників	Відсоток від загальної чисельності
Обслуговування клієнтів	500	50%
HR та розвиток персоналу	40	4%
Операційна діяльність	230	23%
ІТ та цифрові сервіси	70	7%
Корпоративні функції	160	16%
Разом	1000	100%

АТ «Ідея Банк» підкреслює цінність своїх співробітників і культурну складову команди, що:

- надихає та підтримує розвиток персоналу;
- забезпечує комфортні умови праці та можливості для кар'єрного зростання;
- орієнтований на інновації та сервіс клієнтів через своїх працівників.

Це узгоджується зі світовими практиками HR-менеджменту в банківській сфері, де персонал є ключовим ресурсом для забезпечення якості обслуговування, операційної ефективності та динамічного зростання підприємства [54, 55, 60].

2.3 Дослідження системи мотивації персоналу в АТ «Ідея Банк»

Усвідомлення фахівцями АТ «Ідея Банк» значущості власної професійної діяльності для трудового колективу, банківської установи та клієнтської бази стимулює їх до набуття й розвитку нових компетентностей і водночас виступає одним із найбільш ефективних інструментів підтримання належного рівня мотивації персоналу. Водночас управління мотивацією працівників, засноване на оцінюванні рівня їхньої результативності та прикладених зусиль, передбачає застосування системи відповідного матеріального й нематеріального заохочення. Таким чином, можна дійти висновку, що мотиваційні програми в банку базуються на поєднанні розвитку та підтримання корпоративної культури з цілеспрямованим управлінням продуктивністю праці [55 – 58].

Мотивація фахівців у сучасних умовах формується під впливом як внутрішніх очікувань особистості, так і зовнішніх мотиваційних чинників. Внутрішня мотивація ґрунтується на задоволенні від виконання соціально значущої ролі банківського працівника, суспільному визнанні важливості діяльності фінансових установ, а також на наявності можливостей для професійного та кар'єрного зростання й досягнення освітніх цілей. Зовнішня мотивація, на відміну від внутрішньої, ініціюється не самим працівником, а

керівництвом банку або його структурних підрозділів і спрямовується на підвищення ефективності досягнення визначених результатів діяльності. Зазначені зовнішні мотиватори, як правило, базуються на системі матеріального стимулювання та включають різноманітні форми оплати праці з використанням бонусних механізмів, пов'язаних із рівнем результативності праці [59, 60].

Матеріальні інструменти мотивації персоналу банку визначено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Матеріальні інструменти мотивації персоналу: характеристика та економічний ефект

Інструмент	Зміст	Мотиваційний ефект	Економічний результат
Заробітна плата	Фіксована винагорода за виконання трудових обов'язків	Забезпечення базової мотивації та стабільності	Відтворення робочої сили
Премії та бонуси	Додаткові виплати за досягнення результатів	Підвищення продуктивності праці	Зростання ефективності діяльності
Доплати та надбавки	Оплата за кваліфікацію, стаж, умови праці	Стимулювання професійного розвитку	Зниження плинності кадрів
Соціальний пакет	Пільги та компенсації	Формування лояльності персоналу	Утримання працівників
Матеріальні заохочення	Одноразові виплати, подарунки	Короткострокове підвищення мотивації	Підтримка корпоративної культури

Нематеріальна (моральна) мотивація передбачає застосування комплексу інструментів як зовнішнього, так і внутрішнього впливу, спрямованих на підвищення капіталізації та результативності діяльності банківської установи. До засобів зовнішнього впливу належать рейтингові оцінки, публічні згадки та інформаційні публікації, тоді як внутрішні механізми охоплюють організацію професійного навчання, участь працівників у науково-практичних

конференціях, а також систему внутрішніх відзнак і визнання досягнень персоналу.

З позицій управління персоналом нематеріальні інструменти мотивації мають істотну перевагу, оскільки потребують відносно менших фінансових витрат порівняно з матеріальними стимулами, водночас забезпечуючи тривалий мотиваційний ефект. Разом із тим їх ефективність значною мірою залежить від узгодженості з корпоративною стратегією, стилем управління та індивідуальними особливостями персоналу [63,65].

Таким чином, нематеріальні інструменти мотивації є важливою складовою сучасної системи управління персоналом. Їх використання в системі управління мотивацією в АТ «Ідея Банк» дозволяє не лише підвищити рівень залученості та лояльності працівників, а й забезпечити сталий розвиток підприємства за рахунок ефективнішого використання людського капіталу. У поєднанні з матеріальними та цифровими інструментами нематеріальна мотивація формує основу комплексної мотиваційної політики підприємства.

В таблиці 2.9 визначено засоби нематеріальної (моральної) мотивації, які використовуються у банку.

Таблиця 2.8 - Нематеріальні інструменти мотивації персоналу та їх вплив

Інструмент	Характеристика	Мотиваційний ефект	Управлінський результат
1	2	3	4
Професійний розвиток	Навчання, підвищення кваліфікації	Зростання внутрішньої мотивації	Підвищення продуктивності праці
Кар'єрне зростання	Просування, розвиток компетенцій	Формування довгострокової лояльності	Утримання персоналу
Визнання та зворотний зв'язок	Оцінка досягнень, подяка	Підвищення залученості	Покращення результатів діяльності
Корпоративна культура	Цінності, комунікації, стиль управління	Позитивний психологічний клімат	Зниження конфліктності
Гнучкі умови праці	Гнучкий графік, дистанційна робота	Баланс «робота–життя»	Зменшення плинності кадрів

До цифрових HR-інструментів мотивації, що використовуються в АТ «Ідея Банк», належать автоматизовані HRM-системи, платформи управління ефективністю (performance management systems), електронні системи оцінювання та зворотного зв'язку, онлайн-платформи навчання, а також елементи гейміфікації та цифрові системи винагород. Їх застосування дозволяє інтегрувати матеріальні та нематеріальні стимули в єдину інформаційну систему, що підвищує керованість мотиваційних процесів [60, 64].

Характеристику цих інструментів наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Цифрові HR-інструменти мотивації персоналу

Інструмент	Характеристика	Мотиваційний ефект	Економічний та управлінський результат
1	2	3	4
HRM-системи	Автоматизація HR-процесів	Прозорість та справедливість	Оптимізація витрат
Performance management	KPI, оцінка результатів	Орієнтація на результат	Зростання продуктивності
Онлайн-навчання	Платформи розвитку компетенцій	Внутрішня мотивація	Розвиток людського капіталу
Гейміфікація	Рейтинги, цифрові нагороди	Підвищення залученості	Покращення корпоративної культури
Digital feedback	Онлайн-зворотний зв'язок	Підтримка мотивації	Зниження плинності кадрів

З метою кількісного обґрунтування впливу інструментів мотивації на трудову поведінку персоналу у другому розділі проведено модельоване емпіричне дослідження на основі анкетного опитування. Обраний підхід дозволяє поєднати теоретичні положення економіки праці з практичним аналізом сучасних мотиваційних механізмів та відповідає завданням дослідження.

Емпіричне дослідження має прикладний та аналітичний характер і ґрунтується на використанні структурованої анкети (див. Додаток А), побудованої за п'ятибальною шкалою Лайкерта. Анкетування спрямоване на

оцінку сприйняття працівниками різних інструментів мотивації та їх впливу на рівень залученості персоналу і наміри щодо зміни місця роботи [66, 67].

Об'єктом емпіричного дослідження є трудова поведінка персоналу АТ «Ідея Банк». Предметом емпіричного дослідження є вплив матеріальних, нематеріальних і цифрових HR-інструментів мотивації на залученість персоналу та наміри звільнення працівників.

Вибірка дослідження є модельованою та охоплює 48 респондентів, які працюють в «Ідея Банку» у відділах по обслуговуванню клієнтів та у підрозділах ІТ та цифрових сервісів. Обрання цих підрозділів банківської установи зумовлене відмінностями у характері праці, рівні цифровізації управлінських процесів та специфіці мотиваційних очікувань персоналу. Такий підхід дозволяє здійснити порівняльний аналіз мотиваційних чинників у різних професійних середовищах.

В таблиці 2.11 надано характеристику вибірки респондентів.

Таблиця 2.11 - Характеристика вибірки респондентів

Показник	Кількість осіб	Частка, %
Загальна кількість респондентів	48	100,0
Працівники відділу ІТ та цифрових сервісів	25	52,1
Працівники відділу по обслуговуванню клієнтів	23	47,9
Фахівці	30	62,5
Керівники	18	37,5
Вік 26–35 років	21	43,8
Вік 36–45 років	17	35,4
Дистанційний/гібридний формат роботи	29	60,4

Як свідчать дані таблиці 2.11, у вибірці переважають працівники ІТ-сфери - 52,1 %, що зумовлено високим рівнем цифровізації діяльності АТ «Ідея Банк» та активним використанням сучасних HR-інструментів. Значну частку респондентів становлять фахівці - 62,5 %, що дозволяє адекватно оцінити мотиваційні чинники, характерні для кваліфікованої інтелектуальної праці.

Водночас наявність управлінського персоналу - 37,5 % - забезпечує більш повне відображення мотиваційних особливостей різних категорій працівників.

Анкета включає п'ять логічно взаємопов'язаних блоків тверджень, що дозволяють сформувати наступні інтегральні показники:

- матеріальної мотивації (MM);
- нематеріальної мотивації (NM);
- цифрових HR-інструментів мотивації (DHR);
- залученості персоналу (ENG);
- намірів звільнення (TI).

Для кожного з блоків розраховувались середні значення на основі відповідей респондентів, що забезпечує можливість подальшого статистичного аналізу взаємозв'язків між змінними.

У межах емпіричного дослідження сформульовано такі гіпотези:

1. Нематеріальні інструменти мотивації мають сильніший позитивний вплив на залученість персоналу, ніж матеріальні;
2. Цифрові HR-інструменти мотивації позитивно впливають на рівень залученості персоналу;
3. Залученість персоналу має негативний зв'язок із намірами звільнення працівників.

Обробка та аналіз результатів дослідження здійснювалися з використанням методів описової статистики, кореляційного та регресійного аналізу. Для оцінки внутрішньої узгодженості шкал застосовано коефіцієнт α Кронбаха. Застосування зазначених методів дозволяє забезпечити достовірність отриманих результатів і сформувати емпіричне підґрунтя для подальшого аналізу інструментів мотивації персоналу.

Таким чином, сформована вибірка та застосований інструментарій забезпечують належну якість емпіричних даних і створюють методичне підґрунтя для аналізу рівня мотивації персоналу, професійних відмінностей, а також оцінки взаємозв'язків між мотиваційними показниками.

На наступному етапі емпіричного аналізу здійснено описову статистику основних змінних дослідження та порівняльний аналіз мотиваційних показників працівників ІТ-відділу і відділу по обслуговуванню клієнтів. Для кожної інтегральної змінної розраховано середні значення за п'ятибальною шкалою Лайкерта, що дозволяє оцінити загальний рівень сприйняття мотиваційних інструментів і результатів трудової поведінки, що представлено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Середні значення мотиваційних показників за професійними групами

Показник	ІТ-персонал	Персонал по обслуговуванню клієнтів	Загалом
Матеріальна мотивація (MM)	3,72	3,45	3,59
Нематеріальна мотивація (NM)	4,18	3,74	3,97
Цифрові HR-інструменти (DHR)	4,32	3,51	3,93
Залученість персоналу (ENG)	4,10	3,62	3,87
Намір звільнення (TI)	2,01	2,68	2,33

Аналіз даних таблиці 2.12 свідчить про наявність суттєвих відмінностей у сприйнятті інструментів мотивації та рівні залученості персоналу. Зокрема, працівники ІТ-відділу демонструють вищі середні значення нематеріальної мотивації (4,18) та цифрових HR-інструментів (4,32) порівняно з працівниками відділу по роботі з клієнтами (3,74 та 3,51 відповідно). Це пояснюється більш розвиненою практикою гнучкої організації праці, ширшими можливостями професійного розвитку та активним використанням цифрових HR-рішень у ІТ-сфері.

Рівень залученості персоналу також є вищим серед працівників ІТ-відділу (4,10 проти 3,62), що корелює з кращими показниками нематеріальної мотивації та цифровізації HR-процесів. Водночас намір звільнення у відділі по обслуговуванню клієнтів є помітно вищим (2,68), що може свідчити про більшу

напруженість трудових відносин, жорсткіші регламентні вимоги та обмежені можливості гнучкої зайнятості.

Для наочного відображення відмінностей мотиваційних показників результати подано на рисунку 2.4.

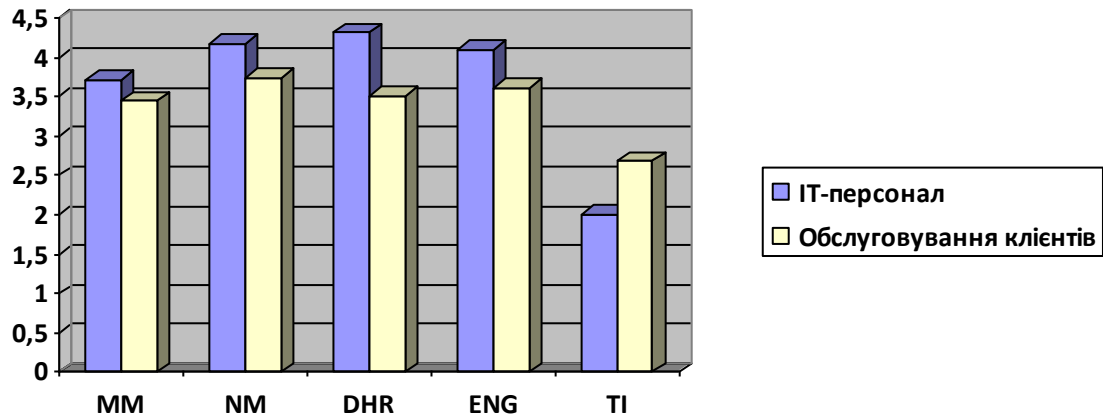


Рисунок 2.4 – Порівняльна характеристика мотиваційних показників персоналу ІТ-відділу та відділу по роботі з клієнтами

Рисунок 2.4 ілюструє професійні відмінності мотиваційних показників персоналу відділу ІТ та цифрових сервісів і відділу по обслуговуванню клієнтів банківської установи. Як видно з діаграми, ІТ-персонал характеризується вищим рівнем нематеріальної мотивації, використання цифрових HR-інструментів і залученості, тоді як у працівників з обслуговування клієнтів спостерігається вищий рівень намірів звільнення.

Отже, результати емпіричного аналізу емпірично підтверджують доцільність комплексного підходу до мотивації персоналу та створюють науково обґрунтоване підґрунтя для розробки авторської моделі ефективної мотивації персоналу, яка буде представлена у третьому розділі магістерської роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи здійснено комплексний аналіз сучасних інструментів мотивації персоналу та проведено емпіричне дослідження їх впливу на залученість і трудову поведінку працівників. Отримані результати дозволяють сформулювати такі основні висновки.

По-перше, аналіз матеріальних інструментів мотивації показав, що вони залишаються необхідною складовою системи стимулювання персоналу, забезпечуючи базовий рівень задоволеності працівників. Водночас результати емпіричного дослідження свідчать, що матеріальна мотивація має помірний вплив на залученість персоналу та не є домінуючим чинником формування трудової активності в сучасних умовах.

По-друге, нематеріальні інструменти мотивації, зокрема можливості професійного розвитку, визнання досягнень, автономія в роботі, корпоративна культура та психологічний клімат, мають вирішальне значення для формування залученості персоналу. За результатами модельованого анкетного дослідження саме нематеріальна мотивація продемонструвала найвищі середні значення та найсильніший позитивний зв'язок із залученістю працівників, що підтверджує її ключову роль у сучасних мотиваційних системах.

По-третє, цифрові HR-інструменти мотивації виступають важливим підсилювачем ефективності як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. Результати дослідження свідчать, що цифровізація HR-процесів підвищує прозорість оцінювання результатів праці, покращує комунікацію та сприяє зростанню залученості персоналу, особливо в IT-сфері.

По-четверте, виявлено суттєві професійні відмінності у мотивації персоналу відділу IT та цифрових сервісів і відділу по обслуговуванню клієнтів. Працівники IT-сфери характеризуються вищими рівнями нематеріальної мотивації, використання цифрових HR-інструментів і залученості, тоді як у працівників відділу по обслуговуванню клієнтів спостерігається вищий рівень намірів звільнення, що потребує посилення мотиваційних механізмів.

По-п'яте, результати кореляційного та регресійного аналізу підтвердили статистично значущий вплив нематеріальних і цифрових інструментів мотивації на залученість персоналу, а також сильний негативний зв'язок між залученістю та намірами звільнення працівників. Побудована регресійна модель пояснює значну частку варіації рівня залученості, що свідчить про її практичну цінність.

Таким чином, результати аналітичного та емпіричного дослідження, проведеного у другому розділі, підтверджують доцільність комплексного підходу до мотивації персоналу та створюють науково обгрунтоване підґрунтя для розробки авторської моделі ефективної мотивації персоналу, орієнтованої на підвищення залученості, зниження плинності кадрів і забезпечення сталого розвитку банківської установи, що буде представлено у третьому розділі магістерської роботи.

3 РОЗРОБКА ІНСТРУМЕНТІВ ЕФЕКТИВНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Обґрунтування моделі ефективної мотивації персоналу

Сучасні умови функціонування підприємств, установ та організацій характеризуються поєднанням економічної нестабільності, цифрової трансформації та зміни ціннісних орієнтацій працівників, що суттєво ускладнює процес формування ефективної мотивації персоналу.

Проведений у попередніх розділах аналіз теоретичних підходів і сучасних інструментів мотивації засвідчив, що використання окремих, ізольованих мотиваційних заходів не забезпечує сталого мотиваційного ефекту. Це обумовлює необхідність розробки інтегрованої авторської моделі мотивації персоналу, адаптованої до сучасних соціально-економічних умов.

Авторська модель мотивації персоналу ґрунтується на положенні, що мотивація є системним процесом, у якому поєднуються матеріальні, нематеріальні та цифрові інструменти, а також враховуються індивідуальні потреби працівників і стратегічні цілі підприємства.

На відміну від традиційних моделей, запропонований підхід орієнтований не лише на стимулювання результатів праці, а й на формування довгострокової залученості та розвитку людського капіталу.

Методологічною основою авторської моделі є поєднання положень змістових і процесуальних теорій мотивації з сучасними концепціями залученості персоналу та цифрового HR-менеджменту. Це дозволяє врахувати як внутрішні мотиви працівників, так і зовнішні стимули, а також особливості сприйняття справедливості, результативності та значущості праці [3, 66, 70].

Ключовими принципами авторської моделі мотивації персоналу є:

а) комплексність, що передбачає одночасне використання матеріальних, нематеріальних і цифрових інструментів;

б) адаптивність, яка забезпечує можливість коригування мотиваційних заходів залежно від змін зовнішнього середовища та потреб персоналу;

в) індивідуалізація, орієнтована на врахування професійних, вікових і мотиваційних особливостей працівників;

г) результатоорієнтованість, що забезпечує зв'язок між вкладом працівника та отриманою винагородою;

д) людиноцентричність, спрямована на розвиток людського капіталу та підвищення якості трудового життя.

У межах авторської моделі мотивації персоналу матеріальні інструменти виконують функцію базового економічного стимулювання, забезпечуючи відтворення робочої сили та фінансову стабільність працівників.

Нематеріальні інструменти спрямовані на формування внутрішньої мотивації, професійного розвитку та емоційної залученості персоналу.

Цифрові HR-інструменти, у свою чергу, виступають інтегруючим елементом моделі, який забезпечує прозорість, персоналізацію та ефективне управління мотиваційними процесами.

Особливістю авторської моделі є орієнтація на різні категорії персоналу, що дозволяє адаптувати мотиваційні інструменти залежно від рівня кваліфікації, стажу роботи та характеру виконуваних функцій.

Для працівників початкового рівня пріоритетними є матеріальні стимули та умови стабільності зайнятості; для фахівців і професіоналів - можливості розвитку, навчання та визнання; для управлінського персоналу - участь у прийнятті рішень, автономія та стратегічна відповідальність.

Запропонована модель також передбачає оцінювання ефективності мотивації персоналу за допомогою системи соціально-економічних показників, зокрема:

- рівня продуктивності праці;
- плинності кадрів;
- залученості персоналу;
- задоволеності працею.

Такий підхід дозволяє не лише оцінювати результати впровадження мотиваційних заходів, а й своєчасно коригувати мотиваційну політику банківської установи.

Практична значущість авторської моделі полягає в її універсальності та можливості застосування на підприємствах різних галузей і форм власності без необхідності суттєвих фінансових витрат.

Модель може бути використана HR-службами як методичний інструмент для формування або вдосконалення системи мотивації персоналу, а також як основа для розробки внутрішніх стандартів управління персоналом.

Таким чином, обґрунтована авторська модель ефективної мотивації персоналу поєднує сучасні теоретичні підходи та практичні інструменти управління персоналом, що забезпечує її наукову новизну та практичну цінність.

Реалізація запропонованої моделі створює передумови для підвищення продуктивності праці, залученості персоналу та сталого розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання [70 – 72].

Рисунок 3.1 відображає авторську модель ефективної мотивації персоналу, що базується на інтеграції матеріальних, нематеріальних і цифрових HR-інструментів та базується на певних принципах.

Принципи розробленої авторської моделі мотивації персоналу.

Принцип комплексності - поєднання різних мотиваційних інструментів.

Принцип адаптивності - можливість коригування залежно від галузі, категорії персоналу та умов діяльності.

Принцип індивідуалізації - урахування мотиваційних потреб різних груп працівників.

Принцип людиноцентричності - орієнтація на якість трудового життя та розвиток персоналу.

Принцип результатоорієнтованості - спрямованість на підвищення залученості й зниження плинності кадрів.

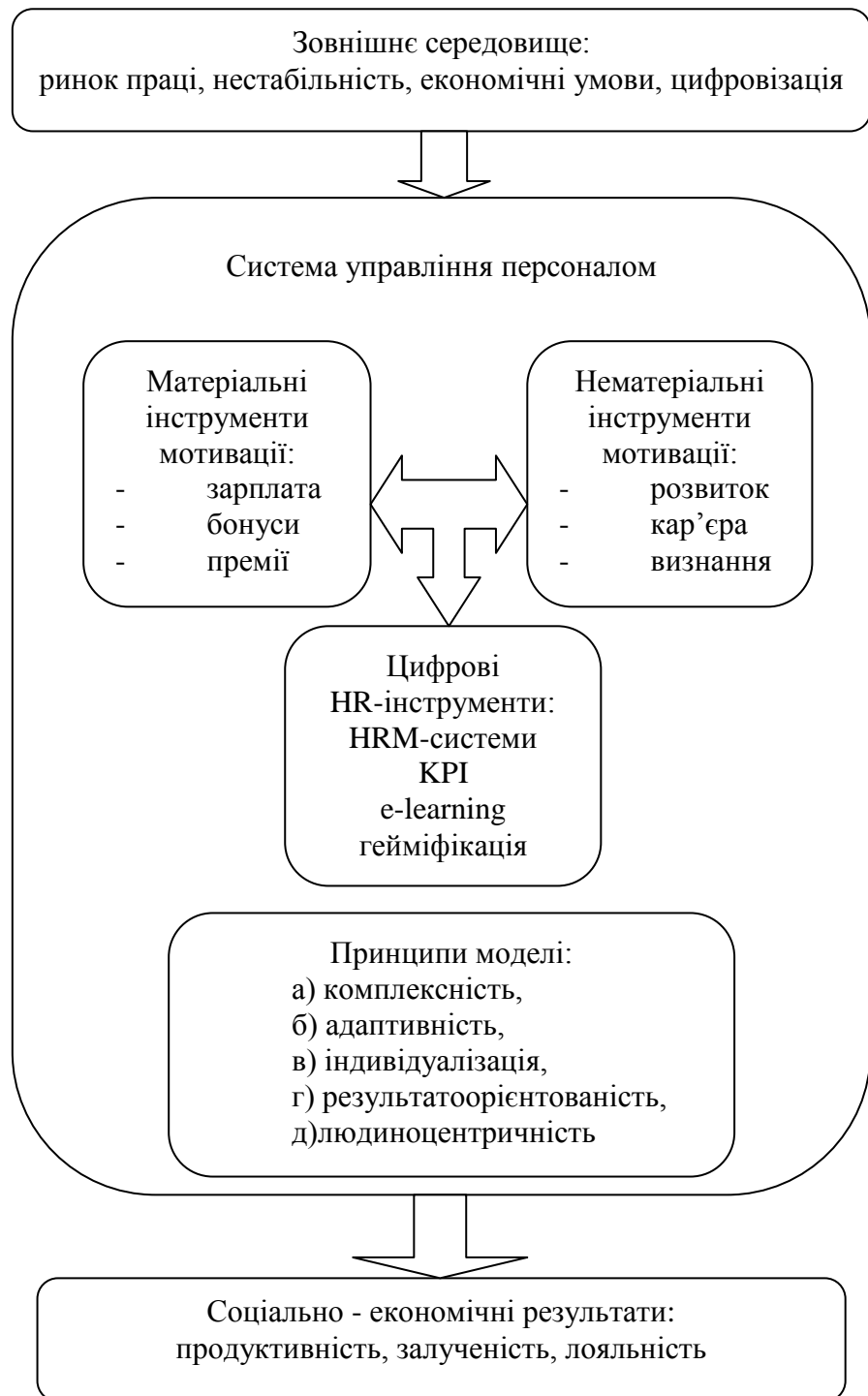


Рисунок 3.1 – Авторська модель ефективної мотивації персоналу

Комплекс інструментів ефективної мотивації персоналу, сформований у межах авторської моделі та згрупований за матеріальними, нематеріальними і цифровими складовими, наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Комплекс інструментів ефективної мотивації персоналу в сучасних умовах

Група інструментів	Інструмент	Зміст інструменту	Мотиваційний ефект	Очікуваний соціально-економічний результат
Матеріальні	Базова заробітна плата	Фіксована оплата праці відповідно до посади та кваліфікації	Забезпечення базової мотивації та стабільності	Відтворення робочої сили
	Премії та бонуси	Винагорода за досягнення індивідуальних і командних КРІ	Орієнтація на результат	Зростання продуктивності праці
	Гнучка система оплати	Поєднання фіксованої та змінної частин доходу	Підвищення зацікавленості в результатах	Підвищення ефективності діяльності
	Соціальний пакет	Медичне страхування, навчання, компенсації	Формування лояльності	Зниження плинності кадрів
Нематеріальні	Професійний розвиток	Навчання, підвищення кваліфікації, наставництво	Розвиток внутрішньої мотивації	Зростання людського капіталу
	Кар'єрне зростання	Прозорі можливості просування	Довгострокова мотивація	Утримання ключових працівників
	Визнання досягнень	Подяки, відзнаки, публічне визнання	Підвищення залученості	Покращення психологічного клімату
	Корпоративна культура	Цінності, командна робота, комунікації	Формування довіри та лояльності	Соціальна стабільність колективу
	Гнучкі умови праці	Гнучкий графік, дистанційна робота	Баланс «робота – життя»	Зниження професійного вигорання

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Цифрові HR-інструменти	HRM-система	Автоматизація HR-процесів	Прозорість та справедливість	Оптимізація управлінських витрат
	Система KPI	Цифровий моніторинг результатів	Чітке розуміння цілей	Підвищення результативності
	Онлайн-навчання	E-learning платформи	Саморозвиток і адаптивність	Підвищення конкурентоспроможності
	Digital feedback	Онлайн-зворотний зв'язок	Підтримка мотивації	Зменшення плинності кадрів
	Гейміфікація	Рейтинги, цифрові нагороди	Залученість персоналу	Посилення корпоративної культури

На основі узагальнення теоретичних положень щодо мотивації персоналу, що представлено у першому розділі та результатів емпіричного дослідження впливу мотиваційних інструментів на залученість і трудову поведінку працівників (представлено у другому розділі) у магістерській роботі розроблено авторську модель ефективної мотивації персоналу в сучасних умовах.

Необхідність формування такої моделі зумовлена тим, що традиційні системи мотивації, орієнтовані переважно на матеріальне стимулювання, не забезпечують достатнього рівня залученості персоналу та не сприяють довгостроковому утриманню працівників. Результати емпіричного аналізу підтвердили, що нематеріальні та цифрові HR-інструменти мають вирішальний вплив на залученість персоналу, тоді як матеріальна мотивація виконує підтримувальну функцію [68, 73,74].

Запропонована авторська модель мотивації персоналу ґрунтується на інтегрованому поєднанні трьох груп мотиваційних інструментів:

- матеріальних;
- нематеріальних;
- цифрових HR-інструментів.

Ключовою результативною змінною моделі виступає залученість персоналу, яка, згідно з результатами дослідження, безпосередньо впливає на

зниження намірів звільнення, підвищення продуктивності праці та ефективність використання людського капіталу.

У межах моделі матеріальні інструменти мотивації (заробітна плата, премії, бонуси, соціальні виплати) забезпечують базовий рівень економічної зацікавленості працівників. Нематеріальні інструменти (професійний розвиток, кар'єрні можливості, визнання досягнень, корпоративна культура, гнучкі умови праці) формують внутрішню мотивацію та довгострокову залученість персоналу. Цифрові HR-інструменти (HRM-системи, цифровий зворотний зв'язок, онлайн-навчання, аналітика персоналу) виконують інтегруючу функцію, підвищуючи прозорість і ефективність мотиваційної системи.

Запропонована модель є універсальною та може бути адаптована до різних галузей економіки, зокрема IT-сектору та банківських установ, виробничих підприємств, що підтверджується результатами проведеного емпіричного дослідження. Її практична реалізація дозволяє підприємствам формувати гнучку, результативну та стійку систему мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації та динамічних змін ринку праці.

3.2. Реалізація комплексу інструментів ефективної мотивації персоналу

Реалізація авторського комплексу інструментів ефективної мотивації персоналу потребує системного та поетапного підходу, який забезпечує узгодженість мотиваційних заходів зі стратегією підприємства, особливостями персоналу та умовами зовнішнього середовища. На відміну від фрагментарного застосування окремих стимулів, запропонований підхід орієнтований на формування цілісної мотиваційної системи, здатної адаптуватися до змін економічних і соціальних умов [66, 69, 70].

З цією метою пропонується алгоритм реалізації комплексу інструментів мотивації персоналу, який складається з певних етапів.

Рисунок 3.2 ілюструє поетапний алгоритм реалізації комплексу інструментів ефективної мотивації персоналу, що передбачає діагностику

мотиваційного стану, формування мотиваційних профілів, відбір і впровадження інструментів мотивації, а також постійний моніторинг і коригування мотиваційної системи.

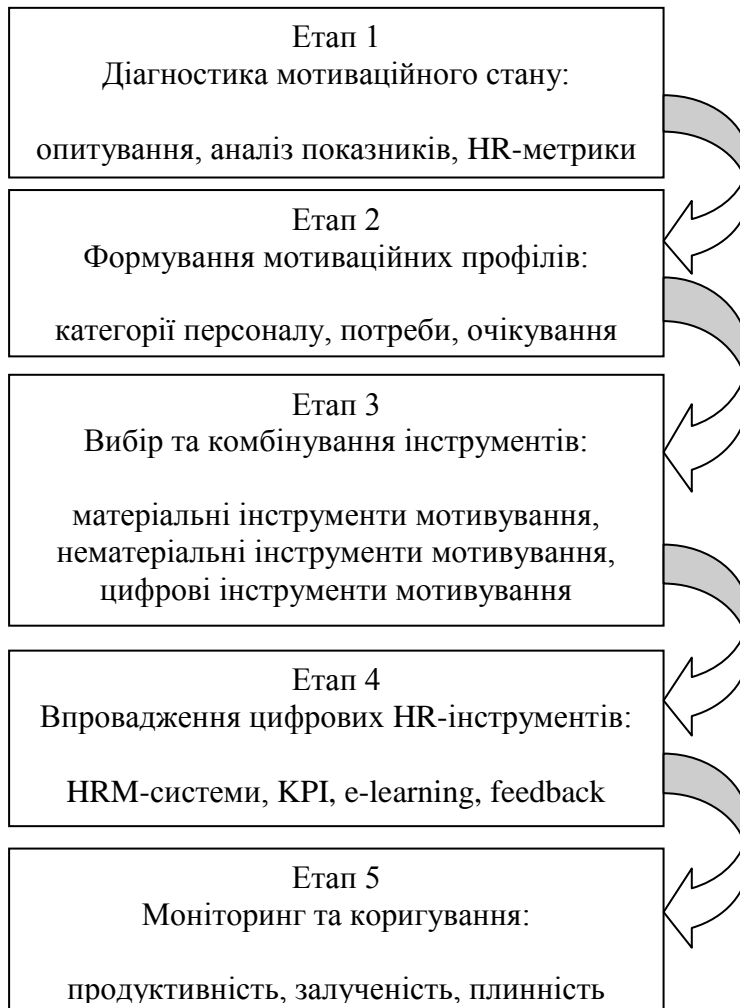


Рисунок 3.2 – Алгоритм реалізації комплексу інструментів мотивації персоналу

Етап 1. Діагностика мотиваційного стану персоналу

Початковим етапом реалізації комплексу інструментів мотивації в банківській установі є комплексна діагностика поточного мотиваційного стану персоналу. Метою даного етапу є отримання об'єктивної та репрезентативної інформації щодо рівня трудової мотивації, задоволеності працею, залученості

працівників і відповідності чинної системи стимулювання стратегічним цілям банку.

У межах діагностики доцільно застосовувати поєднання кількісних і якісних методів дослідження, зокрема анкетування персоналу, стандартизовані опитування із використанням шкал оцінювання мотиваційних факторів, напівструктуровані інтерв'ю з ключовими працівниками, а також аналіз внутрішньої управлінської звітності. Важливим аналітичним інструментарієм є оцінка показників плинності кадрів, рівня absenteeism, продуктивності праці, виконання індивідуальних і командних KPI, а також індексів залученості.

З позицій економіки праці та управління персоналом така діагностика дозволяє виявити дисбаланс між витратами банку на персонал (фонд оплати праці, соціальні виплати, витрати на навчання та розвиток) і фактичними результатами трудової діяльності, що проявляються у фінансових показниках, якості обслуговування клієнтів, дотриманні регуляторних вимог і рівні операційних ризиків.

Особливу увагу слід приділяти ідентифікації ключових мотиваційних детермінант для різних категорій персоналу, оскільки мотиваційні очікування управлінського персоналу, фахівців фронт-офісу, аналітичних підрозділів та працівників операційного рівня істотно відрізняються. Для керівного складу пріоритетними є інструменти стратегічної та довгострокової мотивації, для фахівців - можливості професійного розвитку та справедлива система оцінювання результатів, для операційного персоналу - стабільність доходів і прозорість матеріального стимулювання.

Результати діагностики формують інформаційно-аналітичну базу для подальшого проектування та адаптації системи мотивації персоналу банку, забезпечуючи її економічну обґрунтованість, адресність і відповідність корпоративній культурі та регуляторному середовищу.

Етап 2. Формування мотиваційного профілю персоналу

На основі отриманих результатів доцільно сформувати мотиваційні профілі персоналу, які відображають домінуючі потреби, очікування та ціннісні

орієнтації працівників. Такий підхід забезпечує індивідуалізацію мотиваційних заходів і відповідає принципам людиноцентричного управління персоналом.

Мотиваційний профіль може включати показники значущості матеріальної винагороди, можливостей професійного розвитку, гнучкості умов праці, визнання та соціальної підтримки. Формування профілів дозволяє диференціювати інструменти мотивації та підвищити їх ефективність без суттєвого зростання витрат.

У таблиці 3.2 представлено мотиваційні профілі для основних категорій персоналу АТ «Ідея Банк».

Таблиця 3.2 - мотиваційні профілі для основних категорій персоналу АТ «Ідея Банк».

Категорія персоналу	Домінуючі мотиваційні потреби	Ключові мотиваційні чинники	Пріоритетні інструменти мотивації	Потенційні HR-ризики
1	2	3	4	5
Управлінський персонал (топ-та середня ланка)	Самореалізація, вплив на результати діяльності, статус	Досягнення стратегічних цілей, автономія у прийнятті рішень, репутаційне визнання	Довгострокові бонусні програми, участь у прибутку, нефінансове визнання, програми розвитку лідерства	Вигорання, конфлікт інтересів, зниження етичних стандартів
Фахівці фронт-офісу (менеджери з обслуговування клієнтів, продажів)	Матеріальна стабільність, визнання, соціальна підтримка	Рівень доходу, система преміювання, зворотний зв'язок від керівництва	КРІ-орієнтоване преміювання, нематеріальні заохочення, програми навчання з продажів і сервісу	Висока плинність кадрів, професійне вигорання, зниження якості обслуговування
Аналітичний та ризик-менеджмент персонал	Професійний розвиток, автономія, змістовність роботи	Складність завдань, доступ до сучасних інструментів аналізу, професійне визнання	Оплата за компетенціями, сертифікаційні програми, участь у профільних проєктах	Втрата ключових компетенцій, дефіцит кадрів, зростання операційних ризиків

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
Операційний персонал	Стабільність, безпека зайнятості, справедливість	Фіксована заробітна плата, чіткі регламенти, соціальні гарантії	Стабільна оплата праці, соціальні пакети, стандартизовані програми навчання	Демотивація, рутинізація праці, зниження продуктивності
ІТ-персонал та цифрові фахівці	Самостійність, інноваційність, баланс роботи і життя	Гнучкий графік, сучасні технології, можливості творчої реалізації	Гібридні формати роботи, бонуси за інновації, індивідуальні траєкторії розвитку	Висока мобільність кадрів, кадровий дефіцит, ризик втрати ноу-хау
Молоді фахівці та працівники початкового рівня	Навчання, кар'єрні перспективи, наставництво	Професійне зростання, підтримка керівника, корпоративна культура	Програми адаптації, менторинг, прозорі кар'єрні маршрути	Низька лояльність, швидка зміна місця роботи

Слід зауважити, що мотиваційні профілі можуть коригуватися залежно від того, як змінюються потреби працівників, а врахування HR-ризиків дозволяє інтегрувати мотиваційні профілі в систему управління нефінансовими ризиками [58,59].

Профілі доцільно переглядати не рідше одного разу на 1–2 роки або у разі суттєвих організаційних змін.

Етап 3. Вибір і комбінування інструментів мотивації

На третьому етапі здійснюється відбір і комбінування матеріальних, нематеріальних та цифрових HR-інструментів мотивації відповідно до авторської моделі. Матеріальні інструменти забезпечують базову економічну мотивацію та стабільність доходів працівників, нематеріальні — формують внутрішню мотивацію й довгострокову залученість, а цифрові інструменти забезпечують інтеграцію, прозорість і керованість мотиваційної системи.

Важливою умовою ефективної реалізації комплексу є узгодженість інструментів між собою та їх відповідність стратегічним цілям підприємства.

Надмірна концентрація лише на матеріальних стимулах або, навпаки, ігнорування фінансових чинників знижує загальний мотиваційний ефект.

В таблиці 3.3 пропонуються мотиваційні інструменти відповідно до мотиваційних профілів персоналу банку. Використання зазначених інструментів мотивації послугує реалізації авторської моделі мотивації.

Таблиця 3.3 - Відповідність мотиваційних інструментів мотиваційним профілям персоналу

Мотиваційний профіль персоналу	Матеріальні інструменти мотивації	Нематеріальні інструменти мотивації	Цифрові HR-інструменти	Очікуваний управлінський ефект
1	2	3	4	5
Профіль орієнтований на матеріальну стабільність	Конкурентна фіксована заробітна плата, регулярні премії, соціальні виплати	Гарантії зайнятості, прозорі правила оплати праці	Електронні розрахункові листи, HR-портали з доступом до інформації про винагороди	Зниження плинності кадрів, підвищення лояльності
Профіль орієнтований на професійний розвиток	Оплата за компетенціями, надбавки за сертифікацію	Навчальні програми, кар'єрне планування, наставництво	LMS-платформи, цифрові траєкторії розвитку	Зростання кваліфікації, формування кадрового резерву
Профіль орієнтований на досягнення результатів	KPI-бонуси, премії за перевиконання планів	Публічне визнання, участь у стратегічних проєктах	Performance management systems, OKR-платформи	Підвищення продуктивності, орієнтація на результат
Профіль орієнтований на автономію та гнучкість	Гнучка система бонусів, компенсація дистанційної роботи	Гнучкий графік, довіра, самостійність у прийнятті рішень	Платформи віддаленої роботи, цифрові комунікації	Зниження вигорання, підвищення залученості
Профіль орієнтований на соціальну підтримку та командну роботу	Колективні бонуси, корпоративні пільги	Командні заходи, корпоративна культура, підтримка добробуту	Платформи внутрішніх комунікацій і зворотного зв'язку	Покращення командної взаємодії, клімату в колективі
Профіль ESG-орієнтований (цінності, сталість)	Заохочення за участь у ESG-проєктах	Етичне лідерство, інклюзивність, соціальна відповідальність	ESG-дашборди, цифрова звітність	Підвищення репутації, зниження соціальних ризиків

Структурована інформація, зазначена у таблиці 3.3 може застосовуватися як інструмент управлінського вибору при формуванні індивідуальних і групових мотиваційних програм.

Доцільним є використання комбінації інструментів для одного профілю з метою уникнення однобічної мотивації.

Відповідність інструментів профілям має регулярно переглядатися з урахуванням змін стратегії банку, цифрової трансформації та ESG-пріоритетів.

Етап 4. Впровадження цифрових HR-інструментів

Окрему увагу в процесі реалізації комплексу інструментів мотивації слід приділити впровадженню цифрових HR-інструментів. Використання HRM- та HCM-систем, цифрових платформ управління результативністю (performance management systems), електронних систем KPI та OKR, а також платформ онлайн-навчання (LMS) дозволяє автоматизувати ключові мотиваційні процеси, зокрема облік результатів праці, нарахування винагород, планування розвитку персоналу та моніторинг залученості. Це сприяє зменшенню адміністративних витрат, мінімізації людського фактору та підвищенню прозорості управлінських рішень, що є критично важливим для банків з огляду на високі вимоги до внутрішнього контролю та комплаєнсу.

Цифрові інструменти також сприяють оперативному зворотному зв'язку між працівниками та керівництвом, що позитивно впливає на рівень довіри та залученості персоналу.

У контексті ESG-підходів цифрові HR-рішення сприяють реалізації соціальної складової сталого розвитку, зокрема через забезпечення рівного доступу працівників до навчання, прозорість процедур оцінювання та винагороди, а також підтримку інклюзивних і гнучких форматів зайнятості. Крім того, аналітичні можливості цифрових платформ дозволяють формувати нефінансову звітність у частині управління людським капіталом, що відповідає сучасним вимогам регуляторів і стейкхолдерів.

Разом із тим їх впровадження має супроводжуватися навчанням персоналу та формуванням цифрової культури, щоб уникнути опору змінам.

Недостатня підготовка працівників і керівників до використання нових технологій може спричинити опір змінам, зниження ефективності інструментів і виникнення додаткових операційних ризиків. Тому доцільним є поетапне впровадження цифрових рішень із залученням ключових користувачів, проведенням пілотних проєктів і постійним моніторингом результативності [64, 66, 67].

В таблиці 3.4 наведено відповідності цифрових HR-інструментів основним HR-KPI та ESG-індикаторам, що допоможе банку інтегрувати цифровізацію управління персоналом із вимірюваними результатами.

Таблиця 3.4 - Відповідність цифрових HR-інструментів HR-KPI та ESG-індикаторам

Цифровий HR-інструмент	Основні HR-KPI	ESG-індикатори	Очікуваний ефект для банку
1	2	3	4
HRM/HCM-системи	Плинність кадрів, середній термін зайнятості, продуктивність праці	Соціальні стандарти: справедлива оплата, рівні можливості, прозорість процедур	Автоматизація управління персоналом, підвищення прозорості та ефективності мотивації
Performance Management / OKR-платформи	Виконання KPI, досягнення командних цілей, індивідуальна результативність	Соціальна відповідальність: ефективна оцінка роботи, розвиток персоналу	Об'єктивне оцінювання результатів, підвищення залученості та відповідальності
LMS / цифрові платформи навчання	Кількість пройдених курсів, рівень опанованих компетенцій, прогрес у кар'єрі	ESG (S): навчання і розвиток персоналу, інклюзивність у доступі до знань	Підвищення кваліфікації, розвиток корпоративної культури, зниження HR-ризиків
Платформи внутрішніх комунікацій і зворотного зв'язку	Рівень залученості, задоволеність роботою, індекс довіри	Соціальна складова: комунікаційна відкритість, врахування думки співробітників	Підвищення довіри та організаційної справедливості, зниження демотивації

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
Цифрові аналітичні панелі (HR dashboards)	Продуктивність, показники плинності, виконання планів розвитку	ESG (S+G): прозорість управлінських процесів, моніторинг ризиків	Прогнозування HR-трендів, своєчасне виявлення проблем, оптимізація витрат на персонал
Платформи для дистанційної/гібридної роботи	Виконання завдань, відвідуваність, продуктивність в гнучкому режимі	ESG (S): підтримка балансу робота/життя, безпечні та гнучкі умови праці	Підвищення залученості, зниження вигорання, адаптація до сучасних форм робіт
ESG-дашборди та цифрові звіти	Впровадження ESG-політик, участь персоналу у проектах сталого розвитку	ESG (S+E+G): соціальна відповідальність, екологічна активність, корпоративне управління	Контроль і моніторинг ESG-показників, підвищення репутації банку

Наведені дані дозволяють зв'язати конкретні цифрові HR-інструменти з вимірюваними показниками результативності та ESG-цілями. Впровадження цих інструментів повинно супроводжуватися розробкою внутрішніх регламентів та навчанням персоналу. Використання таблиці сприяє системному управлінню мотиваційною системою та прозорому моніторингу HR-ризиків у банківській установі [5, 21, 38, 74].

Етап 5. Моніторинг та коригування мотиваційної системи

Заключним етапом реалізації комплексу інструментів мотивації є системний моніторинг результатів та коригування мотиваційних заходів. Цей етап забезпечує підтримку динамічної адаптації мотиваційної системи до змін зовнішнього та внутрішнього середовища банківської установи, а також гарантує її відповідність стратегічним цілям, ESG-пріоритетам та вимогам HR-менеджменту.

Оцінювання ефективності мотиваційних заходів здійснюється на основі соціально-економічних та нефінансових показників, серед яких:

а) продуктивність праці: виконання індивідуальних та командних KPI, середня результативність відділів, досягнення стратегічних цілей банку;

б) рівень плинності кадрів: добровільні та примусові звільнення, збереження ключових спеціалістів, ефективність системи утримання персоналу;

в) задоволеність працею: оцінка через регулярні опитування, індекс задоволеності (Employee Satisfaction Index, ESI), участь у внутрішніх ініціативах;

г) залученість персоналу: Employee Engagement Index, частота участі у корпоративних програмах, активність у внутрішніх комунікаційних платформах;

д) використання цифрових HR-інструментів: активність у LMS, виконання завдань у платформі OKR/KPI, своєчасність заповнення електронних форм і зворотного зв'язку;

е) виконання ESG-індикаторів: участь у соціальних проектах, дотримання корпоративних політик сталого розвитку, інклюзивність та гендерна рівність, прозорість оцінки та винагороди.

Результати моніторингу використовуються для поетапного коригування мотиваційних заходів, зокрема:

а) адаптація матеріальних стимулів* перегляд бонусних програм, диференціація зарплат, збільшення винагород за виконання KPI/OKR, оптимізація соціальних пакетів;

б) модифікація нематеріальних інструментів: коригування програм навчання та розвитку, оновлення корпоративних цінностей, запровадження додаткових заходів визнання, підтримка work-life balance;

в) удосконалення цифрових HR-інструментів: налаштування HRM/HCM-систем, оновлення аналітичних дашбордів, інтеграція з платформами оцінки результативності, адаптація LMS та комунікаційних платформ;

г) інтеграція ESG-компонентів: внесення змін до програм корпоративної соціальної відповідальності, збільшення участі персоналу у проектах сталого розвитку, підвищення прозорості управлінських процесів.

Для забезпечення стабільного ефекту рекомендується:

- здійснювати щоквартальний або щорічний аудит мотиваційної системи;

- використовувати цифрові HR-дашборди для оперативного моніторингу KPI та ESG-індикаторів;
- проводити аналітичні порівняння між підрозділами та категоріями персоналу, щоб виявляти групи з найвищими ризиками демотивації;
- залучати керівників різних рівнів до аналізу результатів та формування пропозицій щодо коригування системи.

Дотримання методики моніторингу допоможе досягти наступних результатів.

1. Підвищення ефективності трудової діяльності і продуктивності праці.
2. Зменшення плинності кадрів та втрати ключових компетенцій.
3. Зростання залученості та задоволеності персоналу.
4. Підвищення прозорості і об'єктивності управлінських рішень.
5. Впровадження стійкої ESG-орієнтації у мотиваційну політику банку.
6. Формування гнучкої, адаптивної та довгостроково ефективною системи мотивації, яка відповідає стратегічним цілям установи.

Регулярний аналіз отриманих результатів дозволяє своєчасно виявляти недоліки мотиваційної системи та адаптувати її до змін зовнішнього середовища. Такий підхід забезпечує гнучкість і стійкість мотиваційної політики підприємства в сучасних умовах господарювання.

3.3 Оцінка соціально-економічної ефективності впровадження моделі мотивації персоналу

Оцінка соціально-економічної ефективності впровадження авторської моделі мотивації персоналу є необхідним етапом обґрунтування її практичної доцільності та результативності. В умовах сучасної економіки ефективність системи мотивації має визначатися не лише з позицій фінансових результатів, а й з урахуванням соціальних показників, що відображають стан людського капіталу та якість трудових відносин.

Запропонована авторська модель мотивації персоналу передбачає комплексний підхід до оцінювання, який поєднує економічні та соціальні показники. Такий підхід відповідає принципам економіки праці та дозволяє всебічно оцінити вплив мотиваційних інструментів на діяльність підприємства.

Оцінювання ефективності мотивації здійснюється у відповідності до наступних методичних підходів.

Оцінювання ефективності впровадження моделі доцільно здійснювати за такими напрямками:

- а) економічна ефективність, що відображає вплив мотивації на результати діяльності підприємства;
- б) соціальна ефективність, яка характеризує зміни у стані персоналу, рівні залученості та задоволеності працею;
- в) управлінська ефективність, що проявляється в оптимізації HR-процесів і зниженні витрат на управління персоналом.

Комплексне використання зазначених напрямів дозволяє уникнути однобічної оцінки та забезпечує об'єктивність результатів аналізу.

Економічна ефективність впровадження моделі мотивації персоналу проявляється насамперед у зростанні продуктивності праці, покращенні використання робочого часу та зниженні втрат, пов'язаних із плинністю кадрів. Упровадження результатотоорієнтованих систем оплати праці, преміювання та цифрових інструментів оцінювання сприяє посиленню зв'язку між вкладом працівника та отриманою винагородою.

До основних економічних показників оцінювання належать:

- продуктивність праці;
- обсяг доходу (або доданої вартості) на одного працівника;
- витрати на персонал у розрахунку на одиницю продукції;
- рівень плинності кадрів.

Зниження плинності персоналу має безпосередній економічний ефект, оскільки дозволяє скоротити витрати на підбір, адаптацію та навчання нових працівників.

На основі результатів емпіричного дослідження, яке описано у підрозділі 2.3, встановлено, що підвищення залученості персоналу супроводжується зниженням намірів звільнення. Для ілюстрації економічного ефекту використано модельний розрахунок, що представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Вихідні припущення (модель) та розрахунок річної економії

Показник	Кількісне значення показника
Чисельність персоналу	200 осіб
Плинність кадрів до впровадження	18 %
Плинність після впровадження	14 % (- 4 п.п.);
Середня заробітна плата	22 000 грн./місяць
Вартість заміни одного працівника	2 місячні зарплати
Розрахунок річної економії: $E=200 \times 0,04 \times (2 \times 22\,000) = 352\,000 \text{ грн}$	

Отже, потенційна річна економія лише за рахунок зниження плинності кадрів становить 352 тис. грн., без урахування непрямих вигод (збереження знань, зниження простоїв, підвищення якості роботи).

Соціальна ефективність мотиваційної моделі відображає вплив мотиваційної системи на якість трудового життя персоналу. Використання нематеріальних і цифрових інструментів мотивації сприяє підвищенню залученості, лояльності та задоволеності працею, що є ключовими передумовами стабільності трудових колективів.

До соціальних показників ефективності належать:

- рівень задоволеності працею;
- індекс залученості персоналу;
- рівень професійного вигорання;
- стабільність кадрового складу.

Підвищення соціальної ефективності мотивації створює позитивний психологічний клімат, що опосередковано впливає на економічні результати діяльності підприємства.

Управлінська ефективність авторської моделі проявляється в підвищенні прозорості HR-процесів, скороченні часу на прийняття управлінських рішень і підвищенні якості внутрішніх комунікацій. Запровадження цифрових HR-інструментів дозволяє автоматизувати процеси оцінювання, зворотного зв'язку та моніторингу результатів, що зменшує адміністративне навантаження та підвищує керованість мотиваційної системи.

Управлінські результати впровадження моделі включають:

- оптимізацію HR-процесів;
- підвищення обґрунтованості управлінських рішень;
- зниження ризиків суб'єктивності в оцінюванні персоналу.

В таблиці 3.6 визначено характеристики показників ефективності, а також узагальнено очікувані результати впровадження авторської моделі мотивації персоналу.

Таблиця 3.6 - Показники оцінки соціально-економічної ефективності авторської моделі мотивації персоналу

Напрямок оцінки	Показник	Характеристика показника	Очікуваний результат
1	2	3	4
Економічний	Продуктивність праці	Обсяг результатів на одного працівника	Зростання продуктивності
	Плинність кадрів	Частка звільнених працівників	Зниження плинності
	Витрати на персонал	Частка витрат у собівартості	Оптимізація витрат
Соціальний	Задоволеність працею	Оцінка умов та змісту праці	Підвищення лояльності
	Залученість персоналу	Ступінь емоційної включеності	Зростання мотивації
Управлінський	Прозорість HR-процесів	Чіткість критеріїв оцінювання	Підвищення довіри
	Ефективність управління	Швидкість і якість рішень	Оптимізація управління

Таким чином, проведено комплексну оцінку соціально-економічної ефективності впровадження авторської моделі мотивації персоналу, що базується на поєднанні економічних, соціальних та управлінських інструментів впливу на трудову поведінку працівників. У межах дослідження проаналізовано ключові кількісні та якісні показники діяльності банківської установи до та після реалізації запропонованих мотиваційних заходів, що дало змогу об'єктивно визначити рівень їх результативності.

Отримані результати свідчать про позитивний вплив впровадження моделі на основні параметри соціально-економічного розвитку організації. Зокрема, очікується зростання продуктивності праці, що обумовлено підвищенням зацікавленості персоналу в досягненні індивідуальних і корпоративних цілей, а також раціональнішим використанням трудового потенціалу. Водночас передбачається зниження рівня плинності кадрів за рахунок посилення стабільності трудового колективу та зменшення витрат банку, пов'язаних із підбором, адаптацією та навчанням нових працівників.

Важливим результатом реалізації авторської моделі є підвищення рівня залученості персоналу до виробничих і управлінських процесів, а також зростання задоволеності працею, що проявляється у покращенні соціально-психологічного клімату в колективі та формуванні стійкої лояльності працівників до своєї організації. Це, своєю чергою, створює передумови для довгострокового підвищення конкурентоспроможності АТ «Ідея Банк» та зміцнення її кадрового потенціалу.

Крім того, впровадження запропонованих мотиваційних заходів сприятиме оптимізації HR-процесів, зокрема в частині планування потреб у персоналі, оцінювання результатів праці та управління розвитком працівників. Така оптимізація дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень і забезпечити узгодженість мотиваційної політики зі стратегічними цілями підприємства.

Узагальнюючи результати дослідження, обґрунтовано доцільність використання системи економічних, соціальних і управлінських показників як

інструменту комплексної оцінки ефективності мотиваційної політики АТ «Ідея Банк». Застосування зазначеного підходу забезпечує всебічний аналіз впливу мотиваційних механізмів на результати діяльності банківської установи та підтверджує практичну значущість і наукову обґрунтованість запропонованої авторської моделі мотивації персоналу.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи розроблено та обґрунтовано практичні підходи до формування ефективної системи мотивації персоналу в сучасних умовах. Основну увагу зосереджено на створенні авторської моделі мотивації, визначенні механізмів її реалізації та оцінці соціально-економічної ефективності впровадження запропонованих рішень.

У підрозділі 3.1 обґрунтовано авторську модель ефективної мотивації персоналу, яка базується на інтеграції матеріальних, нематеріальних і цифрових HR-інструментів. Визначено, що відмінною рисою моделі є її комплексний та адаптивний характер, орієнтація на людиноцентричний підхід і врахування індивідуальних мотиваційних особливостей різних категорій персоналу. Запропонована модель забезпечує узгодження інтересів працівників і стратегічних цілей підприємства, що становить її наукову новизну та прикладну цінність.

У підрозділі 3.2 розроблено поетапний механізм реалізації комплексу інструментів мотивації персоналу, який включає діагностику мотиваційного стану, формування мотиваційних профілів, відбір і комбінування інструментів, упровадження цифрових HR-рішень, а також постійний моніторинг і коригування мотиваційної системи. Запропонований алгоритм дозволяє забезпечити системність і керованість мотиваційних процесів та підвищити ефективність управління персоналом без істотного зростання витрат.

У підрозділі 3.3 здійснено оцінку соціально-економічної ефективності впровадження авторської моделі мотивації персоналу. Встановлено, що

реалізація запропонованих заходів сприяє зростанню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, підвищенню рівня залученості та задоволеності працею, а також оптимізації HR-процесів. Обґрунтовано доцільність використання системи економічних, соціальних і управлінських показників для комплексної оцінки результативності мотиваційної політики підприємства.

Таким чином, результати третього розділу підтверджують ефективність і практичну доцільність запропонованої авторської моделі мотивації персоналу. Її впровадження створює умови для підвищення конкурентоспроможності підприємств, розвитку людського капіталу та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку в сучасних умовах господарювання.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання магістерської роботи досягнуто поставленої мети - розроблено та обґрунтовано комплекс інструментів ефективної мотивації персоналу в сучасних умовах на основі поєднання теоретичних положень економіки праці та практичних підходів управління персоналом. Основні результати дослідження узагальнено відповідно до поставлених завдань.

1. Узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності та ролі мотивації персоналу. Установлено, що мотивація персоналу є багатовимірною економічною категорією, яка поєднує матеріальні, соціальні та психологічні аспекти трудової діяльності. Визначено, що мотивація виконує інтегруючу функцію в системі управління персоналом, забезпечуючи узгодження інтересів працівників і роботодавця, впливаючи на продуктивність праці, ефективність використання людського капіталу та стабільність трудових колективів.

2. Досліджено еволюцію класичних і сучасних теорій мотивації персоналу. Проаналізовано змістові, процесуальні та сучасні інтегровані теорії мотивації, що дозволило встановити обмеженість використання ізольованих мотиваційних підходів у сучасних умовах. Обґрунтовано, що ефективна мотивація персоналу потребує комплексного поєднання зовнішніх стимулів і внутрішніх мотивів з урахуванням суб'єктивного сприйняття працівниками умов праці та винагороди.

3. Проаналізовано сучасні інструменти матеріальної мотивації персоналу. Визначено, що матеріальні інструменти мотивації, зокрема заробітна плата, премії, бонуси та соціальні виплати, залишаються базовим елементом мотиваційної системи підприємств. Водночас доведено, що їх мотиваційний вплив має переважно короткостроковий характер і не забезпечує сталого зростання продуктивності праці без доповнення нематеріальними та цифровими інструментами.

4. Досліджено нематеріальні інструменти мотивації персоналу та їх роль у сучасних умовах. Установлено, що професійний розвиток, кар'єрні

можливості, визнання досягнень, корпоративна культура та гнучкі умови праці формують довгострокову внутрішню мотивацію персоналу, підвищують рівень залученості та лояльності працівників, а також сприяють зниженню плинності кадрів і розвитку людського капіталу підприємств.

5. Проаналізовано роль цифрових HR-інструментів у системі мотивації персоналу. Обґрунтовано, що цифрові HR-інструменти (HRM-системи, системи управління результативністю, онлайн-навчання, гейміфікація) забезпечують інтеграцію матеріальних і нематеріальних стимулів, підвищують прозорість управлінських процесів і дозволяють персоналізувати мотиваційні заходи. Визначено доцільність їх використання за умови дотримання людиноцентричного підходу до управління персоналом.

6. Розроблено та обґрунтовано авторську модель ефективної мотивації персоналу. Запропоновано авторську модель мотивації персоналу, що базується на інтеграції матеріальних, нематеріальних і цифрових HR-інструментів та ґрунтується на принципах комплексності, адаптивності, індивідуалізації, людиноцентричності й результатоорієнтованості. Визначено, що модель є універсальною та може бути застосована на підприємствах різних галузей і форм власності.

7. Розроблено механізм реалізації комплексу інструментів мотивації персоналу. Сформовано поетапний алгоритм реалізації авторської моделі, який включає діагностику мотиваційного стану персоналу, формування мотиваційних профілів, відбір і комбінування інструментів мотивації, упровадження цифрових HR-рішень та постійний моніторинг і коригування мотиваційної системи.

8. Результати модельованого кількісного дослідження підтвердили, що нематеріальні та цифрові HR-інструменти мають статистично значущий вплив на залученість персоналу та зниження намірів звільнення.

9. Оцінено соціально-економічну ефективність упровадження авторської моделі мотивації персоналу. Обґрунтовано, що впровадження запропонованої моделі забезпечує зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів,

підвищення рівня залученості та задоволеності працею, а також оптимізацію управлінських процесів у сфері управління персоналом. Запропоновано систему економічних, соціальних та управлінських показників для комплексної оцінки результативності мотиваційної політики підприємства.

Загалом, результати магістерської роботи підтверджують, що ефективна мотивація персоналу в сучасних умовах можлива лише за умови комплексного поєднання матеріальних, нематеріальних і цифрових інструментів. Запропонована авторська модель та практичні рекомендації мають наукову новизну і практичну значущість та можуть бути використані в діяльності підприємств, а також у навчальному процесі за спеціальністю 051 «Економіка» при викладанні дисциплін, пов'язаних з мотивацією персоналу.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
2. Надрага В. І., Пекін А. Ю. Економіка праці та мотивація трудової діяльності: підручник. Київ: ПІК ДСЗУ, 2020. 517 с.
3. Стрельбицька Т. А. Мотивація персоналу: історія розвитку, сучасні виклики й стратегічні підходи. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 3. С. 122-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnr_2024_3_10 (дата звернення: 03.09.2025)
4. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 45-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_10 (дата звернення: 03.09.2025)
5. Покровська Н. М., Скрипник Т. В. Мотивація персоналу в ESG концепції. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 249-254. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_199_39 (дата звернення: 01.09.2025)
6. Кушнірук В. С., Голіней В. Я. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_58 (дата звернення: 01.09.2025)
7. Турло Н. П., Осадчук О. В. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 97-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_191_20 (дата звернення: 01.09.2025)
8. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3. С. 74-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2022_3_11 (дата звернення: 03.09.2025)
9. Борисюк О. М., Клюка А. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління в умовах війни. *Науковий вісник*

Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна. 2022. Вип. 1. С. 10-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2022_1_4 (дата звернення: 03.09.2025)

10. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (60). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141> (дата звернення: 03.09.2025)

11. *Employment* / *OECD*: веб-сайт. URL: <https://www.oecd.org/employment/> (дата звернення: 03.09.2025)

12. *International Labour Organization* / *ILOSTAT*: веб-сайт. URL: <https://ilostat.ilo.org/> (дата звернення: 01.10.2025)

13. Літинська В. Теоретико-методологічні основи мотивації праці персоналу в сучасних умовах. *Економічні горизонти*. 2023. № 3(25). С. 4 - 15. DOI: 10.31499/2616-5236.3(25).2023.286565. URL: <https://eh.udpu.edu.ua/article/view/286565> (дата звернення: 01.10.2025)

14. Житник Н. В., Тищенко Т. І., Грецька І. Г. Вплив системи мотивації та безпеки праці на економічну ефективність підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2025. № 3(79). С. 45–58. DOI: 10.32689/2523-4536/79-3. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/4951> (дата звернення: 01.10.2025)

15. Теплюк М., Андрікеєвич В. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціально-економічному просторі. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2023. Т. 316, № 2. С. 13–18. DOI: 10.31891/2307-5740-2023-316-2-2. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/623> (дата звернення: 26.09.2025)

16. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 10(3). С. 22–28. DOI: 10.32851/2708-

0366/2021.10.3. URL: <https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/203> (дата звернення: 26.09.2025)

17. Ткаченко К., Коптєва Г. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. № 4. С. 33–38. DOI: 10.20998/2519-4461.2023.4.33. URL: <https://es.khpi.edu.ua/article/view/291690> (дата звернення: 26.09.2025)

18. Жолонко Т. В., Гребінчук О. М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. Вип. 2. С. 23-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2021_2_6 (дата звернення: 26.09.2025)

19. Климчук А. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 1(60). С. 135–141. DOI: 10.33987/vsed.1(60).2016.135-141. URL: https://journals.uran.ua/vsed_oneu/article/view/183677 (дата звернення: 26.09.2025)

20. Зелена М., Чернушкіна О., Баксалова О. Мотивація як системно-утворюючий інструмент підвищення результатів діяльності персоналу підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2023. Том 322 .№ 5. С. 438 – 445. DOI: 10.31891/2307-5740-2023-322-5-70. URL: <https://heralds.khmnu.edu.ua/index.php/heralds/article/view/425> (дата звернення: 26.09.2025)

21. Іванова М., Міро І. Мотивація персоналу до креативності як фактор забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та адаптаційної спроможності підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2024. Т. 25, Вип. 2. С. 110-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2024_25_2_10 (дата звернення: 01.09.2025)

22. Щербак В. Г., Коваленко М. Ю. Мотивація персоналу в сучасних реаліях ведення бізнесу в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2018. № 3(123). DOI: 10.30857/2413-0117.2018.3.9. (дата звернення: 02.10.2025).
23. Кравчик Ю. В. Сучасні засоби розвитку та зміцнення мотивації праці персоналу закладів вищої освіти. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 4. С. 52–58. DOI: 10.36887/2415-8453-2024-4-52. (дата звернення: 22.10.2025).
24. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. Т. 7, № 1. С. 107–119. DOI: 10.23939/semi2023.01.107. (дата звернення: 22.10.2025).
25. Горішна О. М. Управління мотиваційним середовищем як інструмент стимулювання швидкого кар'єрного зростання працівників. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*. 2024. Т. 17, № 4.
26. Осадчук О. В. Застосування положень теорій мотивації для формування мотиваційних систем на українських підприємствах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 14. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-14-04-10. (дата звернення: 22.10.2025).
27. Porter L. W., Lawler E. E. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Irwin. 1968. 510 p.
28. Hackman J. R., Oldham G. R. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1976. Vol. 16, № 2. P. 250–279. DOI: 10.1016/0030-5073(76)90016-7. (дата звернення: 25.10.2025).
29. Hackman J. R., Oldham G. R. *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley. 1980. 272 p.
30. Deci E. L., Ryan R. M. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York : Plenum Press. 1985. 371 p.

31. Шаталова Л. С. Сучасний погляд на розвиток теорій мотивації праці. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-164> (дата звернення: 25.10.2025).
32. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London : Kogan Page. 2020. 784 p.
33. *Work motivation: an evidence review*. London : CIPD. 2019. 50 p.
34. Радіонов Ю. Сутність та стан сучасного розвитку цифровізації економіки України. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-41> (дата звернення: 02.11.2025).
35. Ковальчук Т.Г., Загарій В.К. Нові форми зайнятості в умовах глобалізації та цифрової економіки. *Економічний простір*. 2025. № 197. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/197-174-178-kovalchuk.pdf> (дата звернення: 02.11.2025).
36. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.88.01> (дата звернення: 02.11.2025).
37. Гнездовський, О., Домашенко, С., & Морозов, Д. Вплив цифрового фінансового простору на економічний розвиток: аналіз потенціалу та перспективи для України. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-117> (дата звернення: 02.11.2025).
38. Ремньова Л., Хмелевський С. Диджиталізація процесів управління персоналом як сучасний тренд розвитку інноваційних HR-технологій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (36). С. 35–48. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-35-48](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-35-48) (дата звернення: 02.11.2025).
39. Колот А.М. Герасименко О.О. Концепт «Праця 4.0»: теоретико-прикладні засади формування та розвитку. *Економіка і прогнозування*. 2020. №

1. С. 7-31. URL: http://eip.org.ua/docs/EP_20_1_07_uk.pdf (дата звернення: 12.10.2025).

40. *People & Organizational Performance*: веб-сайт. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance> (дата звернення: 02.10.2025).

41. Михайляк Г. Макроекономічний аналіз ринку праці в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-43> (дата звернення: 22.10.2025).

42. Елла Лібанова: Наш людський капітал: втрати і перспективи відродження. *Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи Національної академії наук України*: веб – сайт. 2025. URL: <https://idss.org.ua/index> (дата звернення: 30.09.2025).

43. Елла Лібанова: В Україну повернеться принаймні половина втікачів від війни. *РБК – Україна*: веб – сайт. 2023. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/ella-libanova-ukrayinu-povernetsya-prinaymni-1681912490.html> (дата звернення: 30.09.2025)

44. Яцина К. Мотивація і цінності у структурі професійної спрямованості особистості. *Professional pedagogics*. 2022. № 1. С. 244-250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvipto_2022_1_28 (дата звернення: 10.10.2025)

45. Таран О.М., Сербін В.В. Стратегія розвитку персоналу: сучасні тренди та технології. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. Випуск 5. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/14684/14754> (дата звернення: 15.11.2025)

46. Гуцуляк Н.П., Синиченко А.В. Сучасні технології командотворення: формування «суперкоманд» для підвищення ефективності персоналу в період невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1031> (дата звернення 23.10.2025)

47. Сорока О. В., Голубенко В. А. Управління організаційною поведінкою персоналу як чинник стійкості компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <http://surl.li/qwkgl> (дата звернення: 24.10.2025).

48. Абрамова І. Організаційна поведінка персоналу в кризових умовах діяльності бізнесу. *Економічний форум*. №1 (4). 2023. С. 81-86. URL: <http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php> (дата звернення: 15.10.2025).

49. Продіус О.І., Афанасенко М.А., Лемешко М.А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3812/3732> (дата звернення: 15.11.2025)

50. Сазонова Т. О., Курченко А. Д., Заліпа Т. М. Особливості управління поведінкою персоналу в сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 42. С. 125-129.

51. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Нематеріальне стимулювання праці як інструмент посилення кадрової безпеки на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 582-592. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21238/1/Мішина%20С%20Мішин.%20Економіка%20і%20суспільство.pdf> (дата звернення: 15.11.2025).

52. Байда І. В., Міронов В. В., Мятенко Н. А. Мотивація до самонавчання як умова формування професійних компетенцій. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*. 2022. Т. 5, № 1. С. 17-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dpitsca_2022_5_1_4 (дата звернення: 10.10.2025)

53. Литвинчук О.В. Вплив мотиваційних факторів на результативність діяльності державних службовців. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1. С. 62 - 65.

54. Гарасимлюк М. В., Левицька О. М., Саєць І. А. Мотивація персоналу як елемент управління діяльністю банку. *Регіональна економіка*.

2023. № 1. С. 55-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2023_1_8 (дата звернення: 03.09.2025)

55. Передало Х.С., Глива С.Р. Соціальна адаптація як інструмент корпоративної культури в крос культурному середовищі. *Науковий вісник Львівського національного університету імені Івана Франка. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2025. Випуск 7. № 1. С. 104-111. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38870/250524maket-106-113.pdf> (дата звернення: 18.09.2025).

56. 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/3235/3158> (дата звернення 09.10.2025)

57. Миронова О., Мазоренко О. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. С. 30–37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-6> (дата звернення: 02.11.2025).

58. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. С. 59–68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59> (дата звернення: 22.10.2025).

59. Рідей Н. Кар'єрна адаптивність в сучасній організаційній психології. *Науковий часопис УДУ імені Михайла Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*. 2024. С. 101–110. DOI: [https://doi.org/10.31392/UDU-ps.series12.2024.23\(68\).10](https://doi.org/10.31392/UDU-ps.series12.2024.23(68).10) (дата звернення: 02.10.2025).

60. АТ «Ідея Банк»: веб-сайт. URL: <https://ideabank.ua/uk> (дата звернення: 12.11.2025).

61. АТ «Ідея Банк». Основні показники банку. *Національний банк України*: веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/institutions/19390819> (дата звернення: 12.11.2025).

62. Рейтингове кредитне агентство «Кредит Рейтинг» підтвердило кредитний рейтинг Ідея Банк на рівні uaAA. *Idea Bank*: веб-сайт. URL:

<https://ideabank.ua/uk/news/reytynhove-ahentstvo-kredyt-reytynh-pidtverdyllo-kredytynu-reytynh-ideya-bank> (дата звернення: 12.11.2025).

63. Банк для людей та їхніх ідей. Новини Ідея Банку. *Мінфін*: веб-сайт. URL <https://minfin.com.ua/ua/company/ideabank/news/> (дата звернення: 10.11.2025).

64. Руденко В. О., Другова О. С., Бріль М. С. Діджитал-компетентність персоналу як фактор цифрової ефективності підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 2 (11). С. 100-106. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-16> (дата звернення: 12.11.2025).

65. Посвалюк О. Виклики та концепція змін сучасної парадигми управління персоналом підприємства для повоєнної економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3470> (дата звернення: 03.09.2025)

66. Захаркевич Н., Арзянцева Д. Рекрутинг персоналу в сучасних умовах: цифрові тренди та адаптація до нових реалій ринку праці. *Фінанси і простір*. 2024. №1-2 (53). С.113-126 URL: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/962> (дата звернення: 29.10.2025).

67. Лутай Л. А., Малярчук Н. М. HR-технології: ефективна адаптація та мотивація через цифрові платформи. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15578801> (дата звернення: 02.11.2025).

68. Шемінов О. Фактори розвитку діджиталізації праці в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-36> (дата звернення: 02.10.2025).

69. Ушенко О. Стабілізаційні та адаптаційні напрями регулювання ринку праці для відбудови національної економіки. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2024. № 1 (13). URL: <https://doi.org/10.32750/2024-0123> (дата звернення: 10.09.2025).

70. Мутерко Г., Михальов Д. Адаптивні моделі управління мотивацією персоналу в контексті національної стратегії післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-12> (дата звернення: 23.10.2025)
71. Шапка І.В., Яшкіна Н.В. Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії. *Economic Synergy*. 2023. № 3. С. 38-54
72. Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2(27). С. 62–78. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-62-78](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-62-78) (дата звернення: 11.10.2025).
73. Бріль М. С., Другова О. С., Руденко В. О. Аналіз ринку праці в Україні під час військових дій. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 33. С. 54–63. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/335854> (дата звернення: 02.09.2025).
74. Обиденнова Т., Васильєв В. Актуальність HR-процесів у розвитку цифровізації на підприємствах. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. №19(38). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-13) (дата звернення: 27.09.2025).

ДОДАТОК А

Анкета «Оцінка мотивації персоналу в сучасних умовах»

<p>Мета опитування: визначити, як різні інструменти мотивації (матеріальні, нематеріальні, цифрові HR) пов'язані із залученістю працівників і намірами звільнення.</p>
<p>Інструкція респонденту: Оцініть, наскільки Ви погоджуєтесь з кожним твердженням (від 1 до 5 балів).</p>
<p>Шкала оцінювання (за Лайкертом): 1 — повністю не погоджуюся 2 — скоріше не погоджуюся 3 — частково погоджуюся / важко сказати 4 — скоріше погоджуюся 5 — повністю погоджуюся</p>
<p>Блоки анкети</p>
<p>Блок А. Матеріальна мотивація (ММ) - 6 тверджень ММ1. Рівень моєї заробітної плати є конкурентним для моєї посади та кваліфікації. ММ2. Я чітко розумію, за що і як нараховуються премії/бонуси. ММ3. Розмір винагороди залежить від результатів моєї роботи. ММ4. Система оплати праці на моїй роботі є справедливою. ММ5. Соціальні виплати/пільги (за наявності) є відчутними та корисними для мене. ММ6. Матеріальне заохочення стимулює мене працювати більш продуктивно.</p>
<p>Блок В. Нематеріальна мотивація (NM) - 10 тверджень NM1. Я маю можливості професійного розвитку (навчання, підвищення кваліфікації). NM2. Мені зрозумілі перспективи кар'єрного зростання (або розширення ролі/відповідальності). NM3. Мої досягнення визнають і позитивно оцінюють (подяка, відзнаки, похвала). NM4. Я отримую регулярний та корисний зворотний зв'язок від керівника. NM5. Мені цікава змістовність моєї роботи (завдання мають сенс і цінність). NM6. Я відчуваю довіру з боку керівництва та автономію у виконанні завдань. NM7. У колективі підтримується позитивний психологічний клімат. NM8. Корпоративна культура сприяє співпраці та взаємоповазі. NM9. Я маю прийнятний баланс між роботою та особистим життям. NM10. Умови праці (організація, безпека, ресурси) дозволяють працювати ефективно.</p>

Блоки анкети
<p>Блок С. Цифрові HR-інструменти мотивації (DHR) - 6 тверджень</p> <p>DHR1. Використовувані цифрові HR-інструменти (HRM/портали/кабінети) зручні та зрозумілі.</p> <p>DHR2. Цифрові інструменти роблять процес оцінювання результатів більш прозорим.</p> <p>DHR3. Я маю доступ до онлайн-навчання/курсів, корисних для моєї роботи.</p> <p>DHR4. Електронні канали комунікації (чат/портал/сервіси) покращують взаємодію в команді.</p> <p>DHR5. Цифрові інструменти зворотного зв'язку допомагають мені розуміти, що покращити в роботі.</p> <p>DHR6. Я вважаю, що цифровізація HR-процесів підвищує мотивацію та залученість персоналу.</p>
<p>Блок D. Залученість персоналу (ENG) - 5 тверджень</p> <p>ENG1. Я відчуваю зацікавленість і енергію під час виконання робочих завдань.</p> <p>ENG2. Я готов(а) докладати додаткових зусиль для досягнення цілей організації.</p> <p>ENG3. Я пишаюся тим, що працюю в цій організації (або у своєму колективі).</p> <p>ENG4. Я бачу сенс у результатах своєї роботи та її корисність.</p> <p>ENG5. Я планую працювати тут і надалі (за інших рівних умов).</p>
<p>Блок E. Намір звільнення (TI) - 3 твердження</p> <p>TI1. Я часто замислююся про зміну місця роботи.</p> <p>TI2. Ймовірність того, що я звільнюся протягом найближчих 6–12 місяців, є високою.</p> <p>TI3. Я активно розглядаю інші варіанти працевлаштування.</p>
<p>Демографічний блок</p> <p>1. Стать: <input type="checkbox"/> Ж <input type="checkbox"/> Ч <input type="checkbox"/> Інше/не зазначаю</p> <p>2. Вік: <input type="checkbox"/> до 25 <input type="checkbox"/> 26–35 <input type="checkbox"/> 36–45 <input type="checkbox"/> 46–55 <input type="checkbox"/> 56+</p> <p>3. Стаж роботи загальний: <input type="checkbox"/> до 1 року <input type="checkbox"/> 1–3 <input type="checkbox"/> 4–7 <input type="checkbox"/> 8–15 <input type="checkbox"/> 16+</p> <p>4. Стаж в організації (або на поточному місці): <input type="checkbox"/> до 1 <input type="checkbox"/> 1–3 <input type="checkbox"/> 4–7 <input type="checkbox"/> 8+</p> <p>5. Категорія персоналу: <input type="checkbox"/> операційний <input type="checkbox"/> фахівець <input type="checkbox"/> керівник</p> <p>6. Формат роботи: <input type="checkbox"/> офіс <input type="checkbox"/> дистанційно <input type="checkbox"/> гібрид</p> <p>7. Підрозділ (за бажанням): _____</p>

