

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

В умовах сучасної глобалізації та стрімкого технологічного розвитку банківський сектор зазнає глибоких трансформацій, що охоплюють не лише фінансові продукти та послуги, а й систему управління людськими ресурсами. Якщо раніше основою мотивації банківських працівників виступали переважно стабільна заробітна плата, соціальні гарантії та кар'єрне зростання, то в умовах цифровізації та кризових викликів ці підходи суттєво модифікуються. Сучасна система мотивації трансформується у комплексну модель, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули з орієнтацією на розвиток цифрових компетенцій, інноваційність та адаптивність персоналу.

Цифровізація банківської діяльності, зокрема впровадження дистанційного обслуговування, автоматизації операцій та використання фінтех-рішень, змінює зміст праці банківських фахівців. У результаті відбувається перехід від виконання стандартних операцій до аналітичної, консультативної та клієнтоорієнтованої діяльності. Це, у свою чергу, обумовлює трансформацію мотиваційних механізмів: зростає роль стимулювання професійного розвитку, цифрової грамотності та здатності до безперервного навчання. Банки змушені впроваджувати нові підходи до мотивації, які враховують індивідуальні досягнення працівників та їх внесок у цифрову трансформацію установи.

Особливого значення трансформація системи мотивації набуває в умовах кризових викликів, зокрема економічної нестабільності, воєнного стану та підвищеного рівня невизначеності. У таких умовах традиційні матеріальні стимули втрачають свою домінуючу роль, поступаючись місцем нематеріальним факторам, серед яких ключовими стають соціальна безпека, психологічна підтримка, гнучкі умови праці та можливість дистанційної роботи. Банківські установи адаптують свої мотиваційні стратегії, орієнтуючись на збереження персоналу, підвищення його лояльності та зниження рівня професійного вигорання.

Важливим напрямом трансформації є зміна підходів до оплати праці. Замість фіксованих схем дедалі ширше застосовуються грейдингові системи, гнучкі бонусні програми та оцінювання результативності на основі ключових показників ефективності (KPI). Це дозволяє встановити прозорий зв'язок між

результатами діяльності працівника та рівнем його винагороди, що підвищує мотивацію до досягнення високих результатів. У банківській сфері це особливо актуально, оскільки результативність роботи безпосередньо впливає на конкурентоспроможність установи.

Трансформація мотиваційної системи також передбачає посилення ролі HR-брендингу та корпоративної культури. Банки формують імідж надійного та інноваційного роботодавця, що сприяє залученню висококваліфікованих фахівців і утриманню наявного персоналу. Водночас розвиваються механізми внутрішньої комунікації та залученості працівників до процесів управління, що забезпечує формування середовища довіри, відкритості та партнерства.

Завершальним етапом трансформації є інтеграція індивідуальних цілей працівників у стратегічні цілі банківської установи. Це досягається шляхом впровадження сучасних систем оцінювання ефективності, що враховують як кількісні, так і якісні показники діяльності. У результаті формується цілісна мотиваційна система, яка відповідає викликам цифрової економіки та забезпечує стійкий розвиток банківських установ навіть в умовах кризи.

Таким чином, трансформація системи мотивації персоналу банківських установ є складним і багатограним процесом, що відображає вплив цифровізації та кризових факторів на управління людськими ресурсами. Її ефективна реалізація є запорукою підвищення конкурентоспроможності банків та їх адаптації до сучасних умов функціонування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гривківська О. В., Кудінова О. В. Трансформація системи мотивації персоналу в умовах цифровізації економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. № 36. С. 34–39.
2. Лопушняк Г. С., Теслюк С. А. Управління мотивацією персоналу банківських установ в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua>.
3. Петрушенко Ю. М., Костюченко Н. М. Сучасні тенденції формування HR-бренду в банківському секторі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 2. С. 112–121.