

ДОСВІД ТНК У ЗАСТОСУВАННІ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ
МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ (НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ “BNP PARIBAS GROUP”)TNC'S EXPERIENCE IN APPLYING INNOVATIVE METHODS
OF PERSONNEL MOTIVATION (ON THE EXAMPLE OF “BNP PARIBAS GROUP”)

У статті проведено дослідження сучасних інноваційних методів, що застосовуються для мотивації персоналу у високотехнологічних компаніях, які прагнуть бути конкурентоспроможними. Дослідження проведено на прикладі компанії “BNP Paribas Group”, що підтвердила звання найкращого роботодавця Європи за версією “Top Employers Institute”. Визначено, що разом із традиційними методами досліджень компанія “BNP Paribas Group” застосовує інноваційні методи, серед яких заслуговують на увагу проєкт “New Way of Working”; сертифікація в напрямі Agile; «Зірки на старті»; інструмент “Equal gender pay”; гейміфікація. Ці методи уже підтвердили свою ефективність у діяльності «Укрсіббанку», що діє на території України та входить у групу банків “BNP Paribas Group”. Визначено, що доцільно адаптувати практику компанії “BNP Paribas Group” до проведення тренінгів для працівників банку у напрямках розвитку як професійних, так і особистісних навичок та компетенцій.

Ключові слова: управління персоналом, мотивація праці, трудові ресурси, стимулювання, досвід ТНК, інноваційні методи, адаптація інструментів управління персоналом.

В статье проведено исследование современных инновационных методов, применя-

емых для мотивации персонала в высокотехнологических компаниях, стремящихся быть конкурентоспособными. Исследование проведено на примере компании “BNP Paribas Group”, подтвердившей звание лучшего работодателя Европы по версии “Top Employers Institute”. Определено, что наряду с традиционными методами исследования компания “BNP Paribas Group” применяет инновационные методы, среди которых заслуживают внимания проект “New Way of Working”; сертификация в направлении Agile; «Звезды на старте»; инструмент “Equal gender pay”; геймификация. Эти методы уже подтвердили свою эффективность в деятельности «Укрсиббанка», действующего на территории Украины и входящего в группу банков “BNP Paribas Group”. Определено, что целесообразно адаптировать практику компании “BNP Paribas Group” к проведению тренингов для работников банка в направлениях развития как профессиональных, так и личностных навыков и компетенций.

Ключевые слова: управление персоналом, мотивация труда, трудовые ресурсы, стимулирование, опыт ТНК, инновационные методы, адаптация инструментов управления персоналом.

УДК 339.91

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.71-6>

Стрілець В.Ю.

д.е.н., професорка кафедри міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

Strilets Victoria

Higher Educational Establishment of Ukoospiilka
“Poltava University of Economics and Trade”

The article discusses modern innovative methods used to motivate staff in high-tech companies that want to be competitive. The study was conducted on the example of BNP Paribas Group, which is the leading bank in the European Union, represented in 68 countries with more than 193,000 employees, ranks 9th in the ranking of the world's largest banks according to the Fortune Global 500 in 2021 and confirmed the title of the best employer in Europe according to the Top Employers Institute. It is determined that in addition to traditional research methods, BNP Paribas Group uses innovative methods, among which are noteworthy: the New Way of Working project (hybrid office concept development; digitalization of jobs and long-term investment in equipment upgrades; work with staff during the quarantine period); Agile certification (three in-house schools: food thinking school, scrum masters school, service design school); “Stars at the start” (four-month internship program, during which the student performs a specific production task under the guidance of a mentor); Equal gender pay tool (methodology for assessing the fairness of remuneration and reporting requirements; processes for monitoring gender equality in talent management, recruitment, career management); gamification (international online banking game “Ace Manager4 – The Passing Shot”, aimed at increasing brand awareness among young people). These methods have already proved their effectiveness in the activities of Uksribbank, which operates in Ukraine (part of the BNP Paribas Group). It is determined that it is expedient to adapt the practice of BNP Paribas Group to conduct trainings for bank employees in the following areas: trainings and seminars on corporate culture; technical training of the business line; technical training in business support functions; trainings in the field of risk management; increase of individual competencies; trainings in the field of leadership and personnel management; learning the latest digital technologies. The result of the study is a justification of possible areas of adaptation the staff motivation's innovative methods at the Ukrainian enterprises.

Key words: personnel management, work motivation, labor resources, incentives, experience of TNCs, innovative methods, adaptation of personnel management tools.

Постановка проблеми. У світі, що швидко розвивається, організації, особливо високотехнологічні, повинні вводити інновації, щоб залишатися конкурентоспроможними. Поведінка співробітників, яка сприяє генерації та реалізації нових ідей, є бажаною, оскільки вона веде до інновацій на рівні організації, які необхідні для ефективності організації, конкурентних переваг і довгострокового виживання. Інноваційна активність співробітників сприяє інноваційності організації у вигляді нових процесів, продуктів і послуг, тому варто вивчити мотиваційні передумови робочої поведінки пра-

цівників. Зрештою, менеджерам, зацікавленим у стимулюванні інноваційної поведінки співробітників, які займаються дослідженнями та розробками, було б розумно шукати відповідність цінностей співробітників та організації, а також підтримувати автономну мотивацію співробітників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорія мотивації досліджується, застосовується та вдосконалюється науковцями протягом останніх 40 років у багатьох контекстах. Однак інноваційні методи управління та мотивацією праці, що характерні для сучасного етапу розвитку економіки,

почали досліджувати нещодавно. Так, А.О. Касич та О.А. Бурба досліджують роль інноваційних методів у практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства [3]; В.В. Ярмош розглядає підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу [5]; Е. Дсі, Е. Олафш, Р. Раян ґрунтовно досліджують теорії самовизначення в трудових організаціях [7]; Н. Андерсон, К. Поточнік, Дж. Чжоу розглядають інновації та креативність в організаціях та надають коментарі щодо управління персоналом на перспективу [6]. Інноваційна поведінка співробітників у соціальному контексті та описові характеристики професійних навичок і компетенцій персоналу також набули поширення останнім часом [4; 7].

У статті представлено деякі із сучасних мотиваційних теорій у світі бізнесу, в яких мотив є ключем до успіху, оскільки люди є найважливішим і найскладнішим ресурсом організації. Співробітники, які мотивовані та наполегливо працюють для досягнення своїх особистих та організаційних цілей, можуть стати важливою конкурентною перевагою для компанії, тому так важливо розуміти процес мотивації, що мотивує людей і як організація може створити робоче місце, яке дає змогу співробітникам робити все, що вони можуть.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження досвіду застосування інноваційних методів мотивації персоналу з перспективами їх подальшої адаптації в українських реаліях.

Виклад основного матеріалу дослідження. На українських підприємствах здебільшого зберігаються застарілі підходи до управління, до яких додалися проблеми відсутності управлінської культури та бажання її формувати серед власників. Гарним прикладом до наслідування є компанії “BNP Paribas Group”, яка використовує інноваційні методи мотивації персоналу компанії. Транснаціональна корпорація “BNP Paribas Group” є провідним банком Європейського Союзу, що представлений у 68 країнах із понад 193 000 співробітників, займає 9 позицію у рейтингу найбільш банків світу за версією “Fortune Global 500” у 2021 році та підтверджує звання найкращого роботодавця Європи за версією “Top Employers Institute”.

Так, для забезпечення підвищеного мотивування праці персоналу компанія «“BNP Paribas Group” активізувала процеси удосконалення та модифікації традиційних методів управління в контексті забезпечення максимальної віддачі від них у нових умовах господарювання; впроваджує інноваційні підходи та інструменти, які суттєво підвищують творчий потенціал персоналу.

Компанія “BNP Paribas Group”, щоб не втрачати позицій на ринку та досягати нових висот, постійно шукає шляхи вдосконалення своєї продукції та послуг.

Провідні зарубіжні компанії вже давно зрозуміли, що разом із традиційними підходами доцільно орієнтуватися на використання інноваційних підходів, оскільки потенціал традиційних підходів вичерпано. Не винятком є компанія “BNP Paribas Group”, яка, керуючись прикладом успішних корпорацій та зрозумівши секрет успіху, виходить на новий рівень результативності діяльності завдяки успішному управлінню персоналом.

Стратегія управління персоналом має велику важливість для успіху і розвитку бізнесу, особливо якщо йдеться про великі організації. Особливо необхідним є застосування інноваційних методів управління персоналом. Слід зазначити, що перехід у віддалений формат прискорив усі трансформаційні процеси в компанії “BNP Paribas Group” і, звичайно, вплинув на інтенсифікацію впровадження інноваційних методів управління персоналом та мотивації праці. Серед інноваційних методів, що застосовуються в компанії “BNP Paribas Group”, доцільно акцентувати увагу на проєкті “New Way of Working”. Сутність проєкту полягає в тому, що над ним працюють три команди. Так, перша з них відповідає за напрям “bricks”, і її завданням є розроблення концепції гібридного офісу, де фізичний простір дасть змогу поєднувати віддалений і фізичний формат роботи; друга команда відповідає за діджиталізацію робочих місць і довгострокові інвестиції в оновлення техніки, необхідної для гібридного формату роботи; третя команда відповідає за напрям “behavior”, у рамках якого опрацьовуються зміни в роботі з людьми. Так, на початку карантину швидкий перехід на діджитал-комунікації дав змогу більшості підрозділів не збитися з операційного ритму і швидко адаптуватися. Також інтенсивно розвивається модель «позитивного менеджменту», без якої гібридний формат роботи може стати не перевагою, а загрозою втрати організаційної єдності та зниження рівня залучення наших людей. Підтвердженням ефективності цих процесів є сертифікат “TOP Employer”, що свідчить про те, що практики роботи компанії “BNP Paribas Group” з людьми і зрілість HR-процесів відповідають кращим європейським стандартам. Щороку у сертифікаційний периметр додаються нові процеси, які відображають світові тренди в управлінні персоналом. Щоби пройти таку сертифікацію, необхідно довести ефективність і зрілість процесів з реалізації HR-стратегії в організації [1]. До цього переліку входять стратегія талантів (“Talent Strategy”), планування робочої сили (“Workforce planning”), придбання талантів (“Talent acquisition”), адаптація (“On-boarding”), навчання та розвиток (“Learning & Development”), управління продуктивністю (“Performance management”), розвиток лідерства (“Leadership development”), планування кар’єри та спадщини (“Career & Succession planning”), ком-

пенсії та переваги (“Compensation & Benefits”), культура (“Culture”).

Серед інноваційних методів управління персоналом компанії “BNP Paribas Group” доцільно також відзначити внутрішню сертифікацію в напрямі Agile. Зокрема, працюють три внутрішні школи, такі як школа продуктового мислення, школа скрам-майстрів, школа сервісного дизайну. Випускники цих шкіл проходять внутрішню сертифікацію і в середньостроковій перспективі розглядаються на ролі в трайбі (tribes).

В HR-стратегії компанії “BNP Paribas Group” різноманітність та інклюзивність дуже чітко позначені як пріоритетний напрям. У процесі реалізації стратегії група впровадила інструмент “Equal gender pay”, який містить методологію оцінювання справедливості винагороди й вимоги до звітності. У зв'язку з цим існує механізм моніторингу справедливості винагороди за гендерною ознакою. Додатково до цього використовуються процеси для контролю гендерної рівності в управлінні талантами, рекрутменті, кар'єрному менеджменті. Окремо слід зазначити, що компанія “BNP Paribas Group” є лідером за кількістю жінок в IT, в тому числі на управлінських позиціях. При цьому компанія має на меті збільшити частку жінок на інженерно-технічних позиціях в IT.

Компанія “BNP Paribas Group” підтримує питання гендерної рівності та доводить, що жінки добре вміють поєднувати материнство, ведення домашнього господарства й управління в бізнес-сферах. У 2020 році співвідношення чоловіків і жінок на керівних посадах банку становило 50/50.

Сьогодні 49% вакансій у банку закриваються внутрішніми кандидатами. Це дає змогу зберегти експертизу, зменшити плинність персоналу і дає можливість для професійного росту кожного співробітника, готового інвестувати свій час та енергію у вивчення нового функціоналу.

Компанія “BNP Paribas Group” застосовує інноваційні методи для підготовки майбутніх працівників. Так, уже багато років існують програми для студентів. «Зірки на старті» – це програма чотиримісячного стажування, під час якої студент розв'язує конкретну виробничу задачу під керівництвом наставника. Більшість «зірочок» залишається працювати в банку, багато хто з них швидко потрапляє в програму розвитку талантів і робить кар'єру у багатьох країнах групи “BNP Paribas”. Також у практиці компанії «“BNP Paribas Group” є реалізація річної програми стажувань для початківців IT-фахівців. Більше половини з них переходять на штатні позиції технічних фахівців після закінчення стажування.

Також діє програма стажувань для співробітників відділень без досвіду роботи. При цьому компанія “BNP Paribas Group” регулярно досліджує рівень задоволеності внутрішнього клієнта такими

програмами. Зокрема, в Україні «Укрсіббанк», що входить до групи банків компанії “BNP Paribas Group”, реалізує програму “PRAKTYKA online”. Сутність програми полягає в комбінації дистанційного навчання разом із фінальним стажуванням у відділенні. Нині 108 університетів України використовують “PRAKTYKA online” як виробничу практику для своїх студентів. З моменту запуску на програму зареєструвалися 3 049 студентів, з них 2 060 отримали сертифікати за результатами проходження практики [1].

Серед ефективних інструментів управління персоналом компанії “BNP Paribas Group” слід відзначити застосування гейміфікації. Гейміфікація стала ще одним підтвердженням концепції нерационального вибору поведінкової економіки (Д. Канеман, Г. Саймон), що останніми роками отримує своє наукове інституціональне втілення як окрема галузь економіки [6]. Так, прагнення людини віддати перевагу грі, а не реальній діяльності ґрунтується на глибоких потребах у пізнанні, змаганні та досягненнях, публічному визнанні компетентності, відносинах (гра дає можливість поділитися своїми досягненнями). Слід ще додати, що завдяки добровільності участі та «несерйозності» гра дає можливість людині ризикувати у безпечних умовах (тобто створює умови для задоволення потреб вищих рівнів у досягненнях із повністю задоволеними потребами другого рівня за ієрархією потреб А. Маслоу).

Зовнішня гейміфікація спрямована на залучення споживачів та потенційних клієнтів і, як наслідок, підвищення впізнавання бренду та зростання доходів компанії. Внутрішня гейміфікація спрямована на підвищення ефективності роботи компанії, мотивування та підвищення лояльності працівників, тобто за такою спрощеною класифікацією, гейміфікація в HR-менеджменті потрапляє в групу внутрішньої гейміфікації.

Так, банкірами компанії “BNP Paribas Group” у співпраці з викладачами університетів розроблено міжнародну онлайн-банківську гру “Ace Manager4 – The Passing Shot”. Ця гра є частиною стратегії брендингу роботодавців “BNP Paribas” і спрямована на підвищення впізнавання бренду компанії “BNP Paribas Group” серед молоді та на те, щоб зробити його одним із найпривабливіших робочих місць для студентів у всьому світі. Сутність гри полягає в тому, що студенти грають ролі банкірів і консультують клієнтів, щоб допомогти їм досягти поставлених цілей. Для виконання цих завдань учасникам необхідно розв'язати 14 фінансових ситуацій, пов'язаних із трьома основними напрямками бізнесу компанії “BNP Paribas Group”, такими як роздрібне банківське обслуговування, інвестиційні рішення, корпоративний та інвестиційний банкінг, і функціями компанії “BNP Paribas Group”, такими як людські

ресурси, корпоративна філантропія, маркетинг та спілкування.

У 2012 році “BNP Paribas” уже отримала позитивний досвід проведення гри. Так, було взято участь гравцями зі 145 країн (Індія мала 2 812 учасників, Італія – 2 112 учасників, Франція – 799 учасників, Туреччина – 694 учасників, Великобританія – 685 учасників, Сінгапур – 523 учасників, Індонезія – 513 учасників, Україна – 495 учасників, Росія – 484 учасників, Польща – 469 учасників).

Загалом дослідження застосування інноваційних методів в управлінні та мотивацію персоналу компанії “BNP Paribas Group” дало змогу виділити найбільш специфічні з них, такі як проєкт “New Way of Working”; сертифікація в напрямі Agile; «Зірки на старті»; інструмент “Equal gender pay”; гейміфікація (рис. 1).

Компанія “BNP Paribas Group” є одним із яскравих прикладів вдалого застосування інструментів мотивації для підвищення якості управління персоналом та зростання продуктивності праці, тому адаптація такого позитивного досвіду українським бізнесом, зокрема у сфері банківського обслуговування, не тільки буде позитивно впливати на стимулювання праці та підвищення привабливості банківської установи як роботодавця, але й дасть

змогу покращити результати діяльності бізнесу загалом. Зокрема, серед ключових напрямів мотивації персоналу до продуктивної праці можливими до адаптації слід відзначити такі:

- проведення тренінгів і семінарів щодо корпоративної культури;
- технічне навчання лінії бізнесу;
- технічне навчання функціям підтримки бізнесу;
- тренінги у сфері управління ризиками;
- підвищення індивідуальних компетенцій;
- тренінги у сфері лідерства та управління персоналом;
- навчання новітнім цифровим технологіям.

Стосовно проведення тренінгів і семінарів щодо корпоративної культури доцільно адаптувати практику реалізації тренінгів якості, групових знань та індукції, загальноорієнтованої етичної стратегії, безпеки.

Технічне навчання лінії бізнесу включає такі тематики, як техніка маркетингу та продажів; фінансові та банківські продукти та послуги; цінні папери; послуги страхування; корпоративні фінанси; кредит і фінанси; консультативні послуги; управління активами; управління нерухомістю; ринки капіталу. Ключовий акцент у цьому напрямі

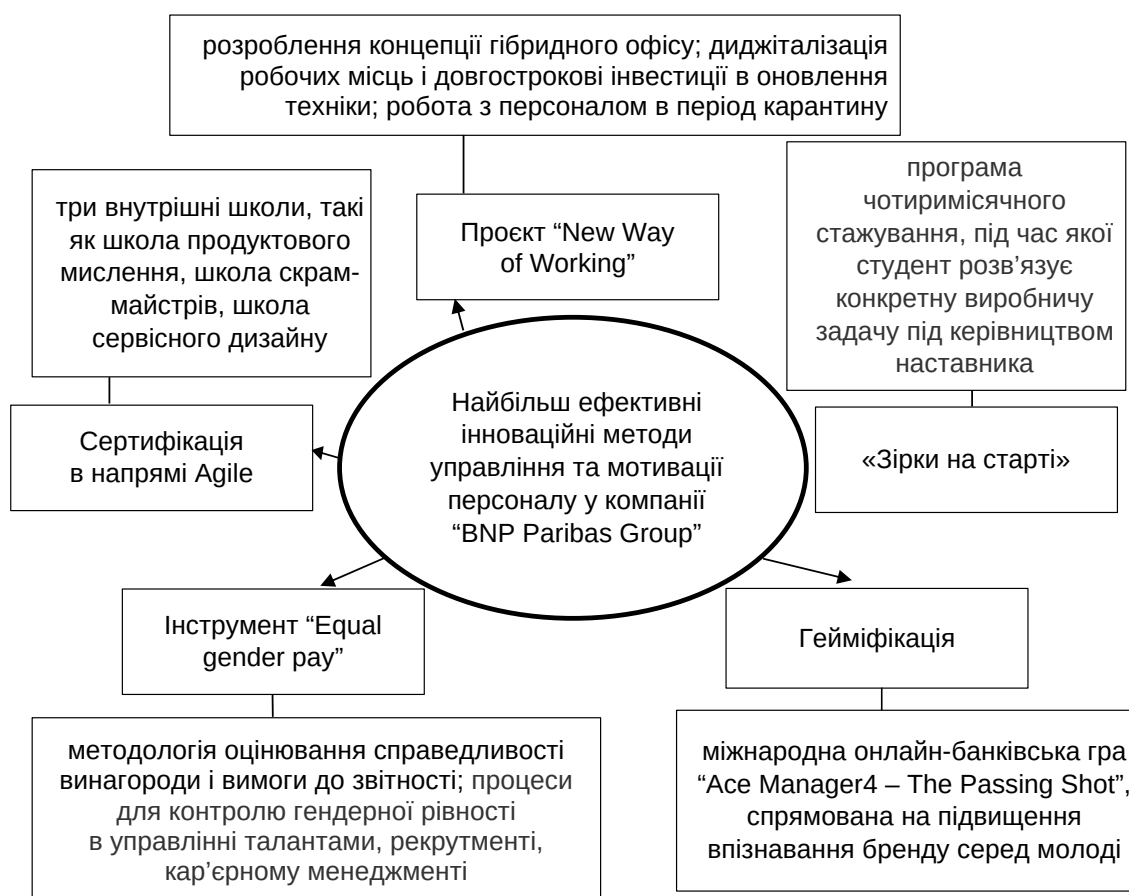


Рис. 1. Застосування ефективних інноваційних методів управління та мотивації персоналу у компанії “BNP Paribas Group”

Джерело: складено автором на основі даних джерела [2]

тренінгів ставиться на ознайомленні з фінансовими та банківськими продуктами й послугами (105 066 проведених тренінгів у 2020 році загальною тривалістю 106 388 годин) та послуги страхування (172 878 проведених тренінгів у 2020 році загальною тривалістю 637 241 годин).

Технічне навчання функціям підтримки бізнесу передбачає підготовку та перепідготовку кадрів, підвищення їх кваліфікації у сфері таких питань, як правові та податкові питання; людські ресурси; ІТ; робота бек-офісів; бухгалтерський облік, фінанси та контроль управління; закупівлі та логістика; внутрішній аудит і контроль; комунікації; соціальна та екологічна відповідальність.

У цьому напрямі особливу вагу мають тренінги щодо ІТ-технологій (12 252 проведених тренінгів у 2020 році) та діяльності бек-офісів (10 626 проведених тренінгів у 2020 році загальною тривалістю 20 697 годин).

Тренінги у сфері управління ризиками є особливо актуальними в умовах кризових явищ у економіках країн, спричинених пандемією та

пов'язаних з ними карантинних обмежень. У цьому напрямі компанія “BNP Paribas Group” проводила тренінги щодо таких видів ризиків, як репутаційний ризик; ризики невідповідності та заходи протидії відмиванню грошей; ризики невідповідності банківської структури; ризики корупції; ризики конфліктів інтересів; ризики захисту даних; загальне підвищення обізнаності щодо ризиків невідповідності; знання свого клієнта; ризики невідповідності ринків; професійна етика; захист інтересів клієнта; санкції та ембарго; міжфункціональна фінансова безпека; кредитний ризик та ризик контрагента; страховий ризик; ринковий ризик і ризик ліквідності; операційний ризик і постійний контроль; основні принципи управління ризиками. У цьому розділі навчання здебільшого спрямоване на формування загальної обізнаності щодо ризиків та шляхів їх нівелювання, а особлива увага приділяється ризикам невідповідності ринків.

Особливо стрімко розвивається сфера знань, пов'язана з цифровізацією, що є справедливим і логічним кроком в умовах переходу суспільства у

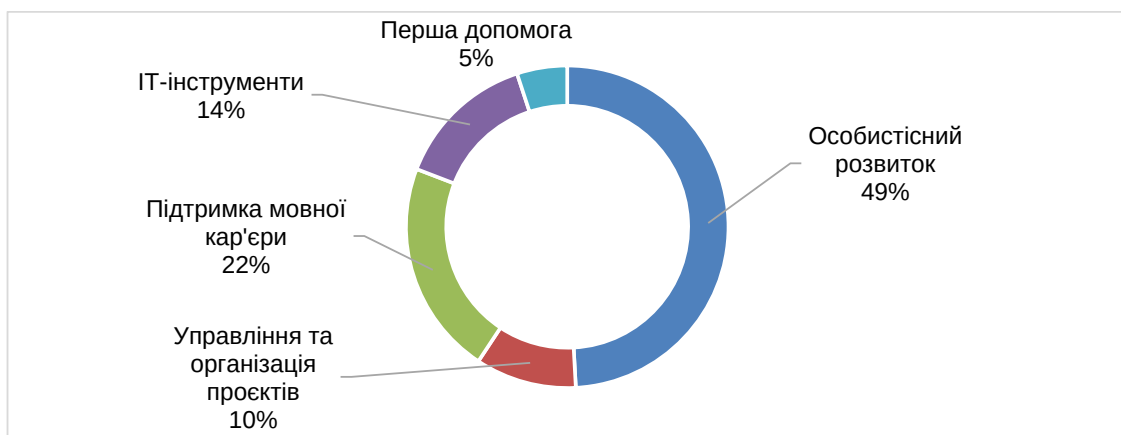


Рис. 2. Структура тренінгів персонального розвитку персоналу компанії “BNP Paribas Group” у 2018–2020 роках

Джерело: складено автором на основі даних джерела [2]

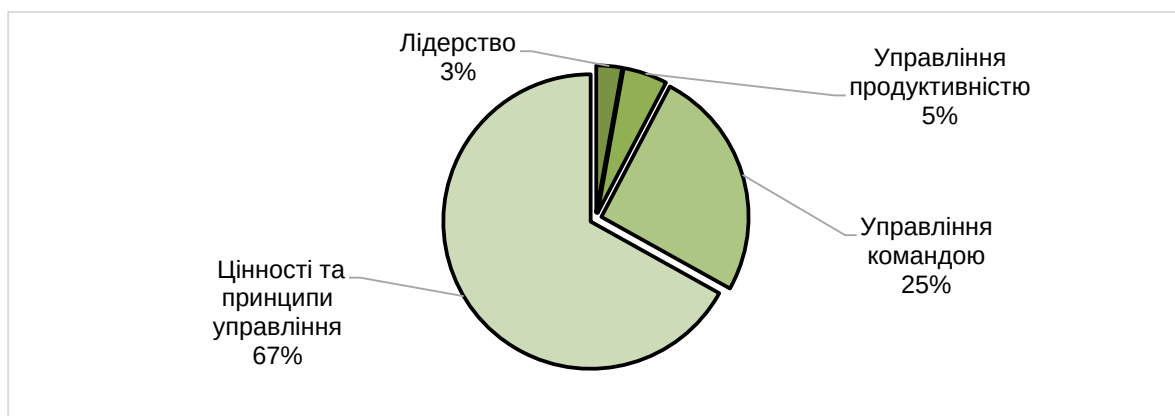


Рис. 3. Структура тренінгів розвитку лідерства та менеджменту компанії “BNP Paribas Group” у 2018–2020 роках

Джерело: складено автором на основі даних джерела [2]

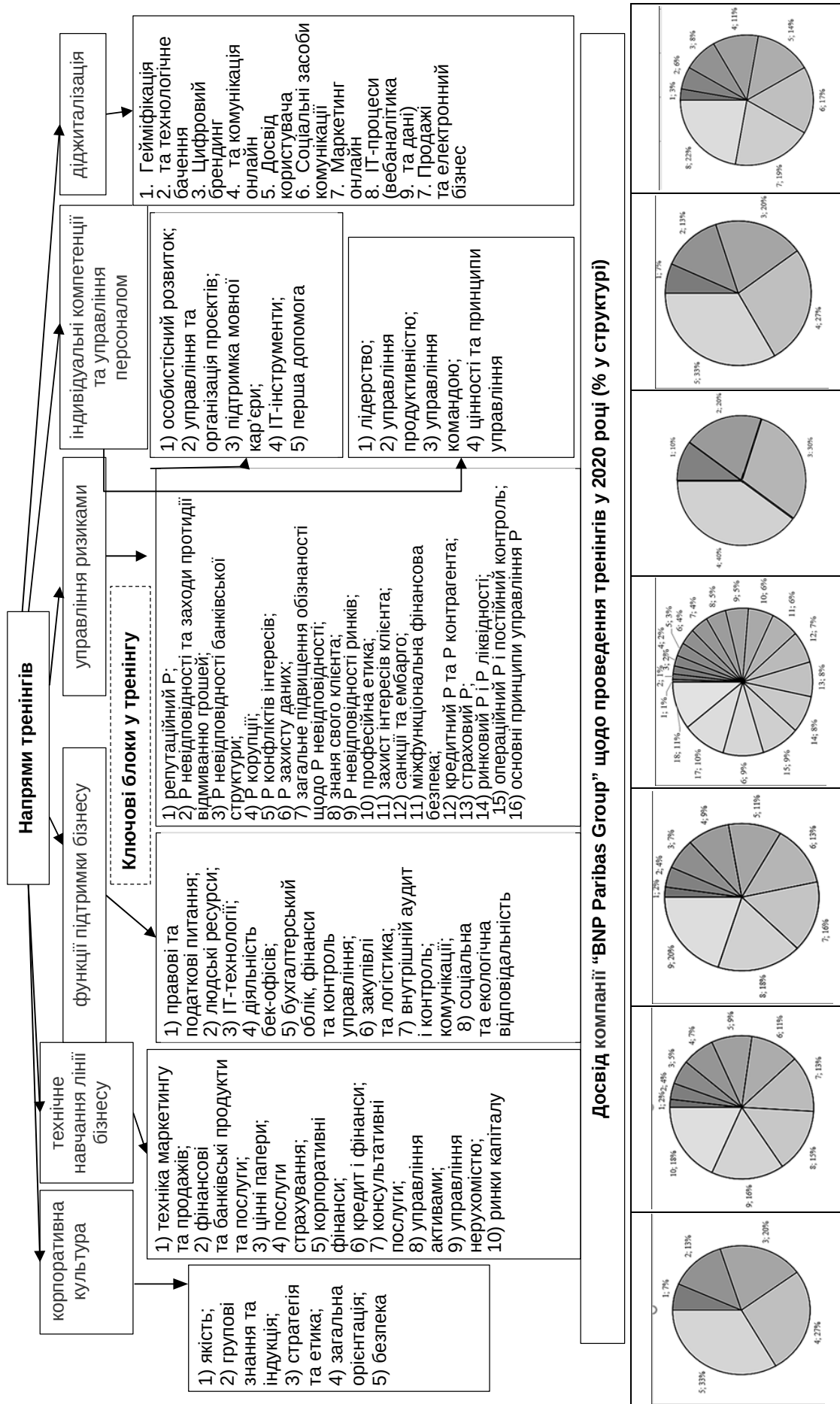


Рис. 4. Адаптація досвіду компанії "BNP Paribas Group" у підвищенні якості управління та мотивації персоналу інструментами тренінгів

Примітка: Р – ризик;

* порядковий номер блоку у відповідному тренінгу

диджитал-технології. Так, у цьому напрямі проводяться навчання щодо гейміфікації та технологічного бачення; цифрового брендингу та комунікації онлайн; досвіду користувача; соціальних засобів комунікації; маркетингу онлайн; ІТ-процесів; веб-аналітики та даних; продажів та електронного бізнесу; штучного інтелекту та інтелектуальної автоматизації; управління цифровою трансформацією; блокового ланцюга; кібербезпеки; нових способів роботи інструментів.

Слід зазначити цікаві тенденції щодо кардинальної зміни структури тренінгів у 2019–2020 роках у бік збільшення кількості тренінгів стосовно цифрового маркетингу та веб-аналітики, а також повної відмови від таких тренінгів, як штучний інтелект та інтелектуальна автоматизація; управління цифровою трансформацією; блоковий ланцюг; кібербезпека; нові способи роботи інструментів.

Тренінги проводяться для підвищення знань і компетенцій персоналу у різних сферах. Однак окремим блоком доцільно виділити тренінги, що пов'язані з навчанням менеджерів компанії працювати з персоналом, розвитком їх індивідуальних компетенцій та навчання лідерству як важливому інструменту підвищення ефективності людського менеджменту. Так, ці тренінги проводяться у двох основних напрямках, таких як «Індивідуальні компетенції» та «Менеджмент».

Перша складова частина включає такі тренінги, як особистісний розвиток; управління та організація проєктів; підтримка мовної кар'єри; ІТ-інструменти; перша допомога. Дослідження кількісної структури проведених у цьому напрямі тренінгів показало, що найбільшу частку складають тренінги щодо особистого розвитку, маючи 49% у структурі (рис. 2). Друге місце посідає розвиток мови (22%).

Другий напрям, а саме розвиток лідерства, у своїй структурі більше акцентований на ознайомлення з цінностями та принципами управління, маючи 67% у кількісній структурі тренінгів (рис. 3).

Іншими темами цього напрямку тренінгів є управління командою (25% у кількісній структурі тренінгів); управління продуктивністю (5% у кількісній структурі тренінгів) та лідерство (3% у кількісній структурі тренінгів).

Узагальнюючи результати проведеного дослідження щодо досвіду ефективного управління персоналом та їх мотивації до праці, ми систематизували ключові напрями, що можливі для адаптації українським бізнесом (рис. 4).

Вважаємо, що впровадження досвіду проведення аналогічних тренінгів суб'єктами підприємства у сфері банківського обслуговування сприятиме підвищенню якості управління персоналом. Слід зазначити, що така практика вже адаптована банком «Укрсіббанк», який є членом групи банків «BNP Paribas Group» та працює на території Укра-

їни. Результати свідчать про те, що ця практика є діючою в умовах українських реалій, тому можна буде її застосовувати в інших банківських установах країни.

Тільки розуміння необхідності фінансування розвитку персоналу може вивести компанію на новий рівень. Мотивовані, енергійні та оснащені новим корисним багажем знань працівники приносять, як правило, фінансову вигоду та процвітання підприємству.

Висновки з проведеного дослідження. Враховуючи значні здобутки компанії «BNP Paribas Group» у сфері управління та мотивації персоналу, що визнані світовою спільнотою, у роботі пропонуємо адаптувати деякі методи до діяльності банків у сучасних українських реаліях. Зокрема, серед ключових напрямів мотивації персоналу до продуктивної праці можливими до адаптації слід відзначити проведення тренінгів і семінарів щодо корпоративної культури; технічне навчання ліній бізнесу; технічне навчання функціям підтримки бізнесу; тренінги у сфері управління ризиками; підвищення індивідуальних компетенцій; тренінги у сфері лідерства та управління персоналом; навчання новітнім цифровим технологіям. Вжиття запропонованих заходів членом групи банків компанії «BNP Paribas Group» в Україні є підтвердженням їх позитивного впливу на діяльність банківських установ та можливість пристосування до створених в Україні економіко-соціальних умов.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ефективна HR-стратегія як драйвер змін. *УкрСіббанк* : вебсайт. URL: <https://my.ukrsibbank.com/ua/personal/news/412928> (дата звернення: 5.12.2021).
2. Інформація офіційного сайту компанії «BNP Paribas Group». URL: <https://group.bnpparibas> (дата звернення: 5.12.2021).
3. Касич А.О., Бурба О.А. Інноваційні методи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 16. Ч. 1. С. 130–134.
4. Стрілець В.Ю. Описові характеристики професійних навичок та компетенцій як складової кадрового забезпечення розвитку малих підприємств. *Міжнародна науково-методична конференція* : матеріали, 11–13 вересня 2019 року. Ліверпуль, 2019. С. 286–292.
5. Ярмош В.В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15. № 3. С. 263–268. URL : <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/350/535> (дата звернення: 5.12.2021).
6. Anderson N., Potocnik K., Zhou J. Innovation and creativity in organizations a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*. 2014. № 40 (5). P. 1297–1333. URL: <https://doi.org/10.1177/0149206314527128> (дата звернення: 5.12.2021).

7. Bammens Y. Employees' innovative behavior in social context: A closer examination of the role of organizational care. *Journal of Product Innovation Management*. 2016. № 33 (3). URL: <https://doi.org/10.1111/jpim.12267> (дата звернення: 5.12.2021).

8. Dcci E.L., Olafscn A.H., Ryan R.M. Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2017. № 4. P. 19–43.

9. The social enterprise in a world disrupted. Global Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>.

REFERENCES:

1. Efektyvna HR-stratehiia yak draiver zmin : informat-siia сайту UkrSibbank [Effective HR-strategy as a driver of change: information of UkrSibbank website]. URL: <https://my.ukrsibbank.com/ua/personal/news/412928> (accessed 05 December 2021).

2. Informatsiia ofitsiinoho сайtu kompanii “BNP Paribas Group” [Information from the official website of BNP Paribas Group]. URL: <https://group.bnpparibas> (accessed 05 December 2021).

3. Kasych A.O., Burba O.A. (2017) Innovatsiini metody v praktytsi upravlinnia personalom konkurentospromozhnoho pidpriemstva [Innovative methods in the practice of personnel management of a competitive enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, no. 16.1, pp. 130–134.

4. Strilets V.Yu. (2019) Opysovi kharakterystyky profesiinykh navychok ta kompetentsii yak skladovoi

kadrovoho zabezpechennia rozvytku malykh pidpriemstv [Descriptive characteristics of professional skills and competencies as a component of staffing the development of small enterprises]. *Materialy Mizhnarodnoi naukovo-metodychnoi konferentsii*, Liverpool, pp. 286–292.

5. Iarmosh V.V. (2014) Pidkhody do klasyfikatsii suchasnykh metodiv motyvatsii personalu [Approaches to the classification of modern methods of staff motivation]. *Ekonomichnyi analiz*, no. 15.3, pp. 263–268. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/350/535> (accessed 05 December 2021).

6. Anderson N., Potocnik K., Zhou J. (2014). Innovation and creativity in organizations a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, no. 40 (5), pp. 1297–1333. URL: <https://doi.org/10.1177/0149206314527128> (accessed 05 December 2021).

7. Bammens Y. (2016). Employees' innovative behavior in social context: A closer examination of the role of organizational care. *Journal of Product Innovation Management*, no. 33 (3). DOI: <https://doi.org/10.1111/jpim.12267> (accessed 05 December 2021).

8. Dcci E.L., Olafscn A.H., & Ryan R.M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, no. 4, pp. 19–43.

9. The social enterprise in a world disrupted. Global Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (accessed 05 December 2021).