

**Державний торговельно-економічний університет**

**Кафедра психології**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО ВІДБОРУ  
ПЕРСОНАЛУ БАНКІВ**

Студента 2 курсу  
3мз групи  
спеціальності  
053 «Психологія»

\_\_\_\_\_  
*підпис  
студента*

**Тараско Дарина Ігорівна**

Науковий керівник:  
доктор психологічних наук,  
професор

\_\_\_\_\_  
*підпис  
керівника*

**Корольчук Микола  
Степанович**

Гарант освітньої програми:  
доктор педагогічних наук,  
професор

\_\_\_\_\_  
*підпис  
гаранта*

**Юник Іван Дмитрович**

**Київ – 2025**

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології Кафедра психології  
Спеціальність ПСЗ психологія

Затверджую  
Зав. кафедри Мурончу С.М.

11 червня 2025 р.

Завдання  
на кваліфікаційну роботу студентів

Гараско Варвара Леонівна  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи

Психологічні засади професійного вибору персоналу банку

Затверджена наказом ректора від «31» 12 2024 р. № 4267

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 13.11.2025

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи на основі теоретичного аналізу та результатів емпіричного дослідження визначити особливості професійних вимог до якостей працівників та розробити практичні рекомендації щодо оптимізації професійного вибору психологічного працівників банку.

Об'єкт дослідження процес професійного вибору персоналу.

Предмет дослідження психологічні засади професійного вибору персоналу банків.

4. Перелік графічного матеріалу таблиці, малюнки, графіки

5. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється

консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
	Корольчук М. С.		
	Корольчук М. С.		

6. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Аналіз наукових підходів щодо дослідження психологічного досади професійного вибору персоналу банків у фаховій літературі.

Висновки до першого розділу

Розділ 2. Організація, психодіагностичний інструментарій дослідження та характеристика контингенту обстежуваних

2.1. Характеристика бази дослідження та дослідницької області його проведення.

2.2. Вибір психодіагностичного інструментарію та обґрунтування його використання.

Висновки до другого розділу

Розділ 3. Отримані результати експериментального дослідження

3.1. Оцінка професійно-важливих якостей фахівців АТ "Дніпробанк" за результатами психодіагностики.

3.2. Інтерпретація результатів дослідження у контексті адекватності професійного вибору персоналу банку.

3.3. Структурні рекомендації щодо удосконалення системи психологічного вибору персоналу банківської мережі

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

7. Календарний план виконання роботи



## **Анотація**

кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

### **«Психологічні засади професійного відбору персоналу банків»**

Робота присвячена дослідженню психологічних чинників професійного відбору працівників банківської сфери на прикладі АТ «Ощадбанк». Проведено теоретичний аналіз наукової літератури та емпіричне дослідження з використанням опитувальника емоційного інтелекту, тесту на когнітивну гнучкість, тесту на стресостійкість та опитувальника внутрішньої мотивації. Виявлено рівні емоційного інтелекту, когнітивної гнучкості, стресостійкості та професійної мотивації серед працівників різних посадових груп, розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації професійного відбору.

**Ключові слова:** банківський персонал, емоційний інтелект, когнітивна гнучкість, мотивація, професійний відбір, психологічні характеристики, стресостійкість.

## **Annotation**

final qualifying paper performed on the theme:

### **"Psychological principles of professional selection of bank personnel"**

The study examines psychological factors influencing the professional selection of bank employees using the example of JSC "Oschadbank." A theoretical analysis of literature and empirical research was conducted using the Emotional Intelligence Questionnaire, Cognitive Flexibility Scale, Perceived Stress Scale, and Intrinsic Motivation Questionnaire. Levels of emotional intelligence, cognitive flexibility, stress resistance, and professional motivation were assessed among employees of different positions, and practical recommendations for optimizing professional selection were developed.

**Keywords:** bank personnel, cognitive flexibility, emotional intelligence, motivation, professional selection, psychological characteristics, stress resistance.

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ЩОДО ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЗАСАД ПРОФЕСІЙНОГО ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ БАНКІВ У ФАХОВІЙ ЛІТЕРАТУРІ.....	9
Висновки до першого розділу.....	30
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ, ПСИХОДІАГНОСТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА КОНТИНГЕНТУ ОБСТЕЖУВАНИХ.....	32
2.1. Характеристика бази дослідження та організаційні аспекти його проведення.....	32
2.2. Вибір психодіагностичного інструментарію та обґрунтування його використання.....	34
Висновки до другого розділу.....	36
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ.....	36
3.1. Оцінка професійно важливих якостей працівників АТ «Ощадбанк» за результатами психодіагностики.....	37
3.2. Інтерпретація результатів дослідження у контексті ефективності професійного відбору персоналу банку.....	56
3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення системи психологічного відбору персоналу банківської сфери.....	62
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	83

## ВСТУП

### **Актуальність теми роботи.**

У сучасних умовах трансформації ринку праці, що характеризується високим рівнем конкуренції між організаціями, ефективний підбір персоналу стає одним із ключових чинників забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Це обумовлено тим, що якісні кадри визначають не лише поточну продуктивність, а й довгостроковий розвиток організації, її здатність адаптуватися до змін економічного середовища та інтегрувати інноваційні підходи у робочі процеси. Зростаючі вимоги до професійних і особистісних характеристик працівників, необхідність швидкої адаптації до змін у фінансово-економічному середовищі та високі очікування з боку клієнтів зумовлюють підвищений інтерес до науково обґрунтованих підходів професійного добору кадрів, які враховують індивідуально-психологічні особливості кандидатів.

Особливої актуальності ця проблема набуває у банківській сфері, де персонал щоденно працює з великими обсягами інформації, опрацьовує запити клієнтів, виконує відповідальні фінансові операції та приймає рішення, що безпосередньо впливають на фінансову стабільність установи та її репутацію. У таких умовах відбір кандидатів не може обмежуватися лише перевіркою фахових знань та досвіду роботи. Необхідно проводити комплексну оцінку психологічних характеристик, що включає мотивацію, емоційну стабільність, комунікативні навички, когнітивні здібності та стресостійкість, оскільки саме ці фактори визначають ефективність командної роботи та здатність швидко адаптуватися до змін.

Використання сучасних психодіагностичних методик та інтеграція психологічних підходів у систему кадрового менеджменту сприяють зниженню ризиків невдалого працевлаштування, скороченню часу адаптації нових працівників та підвищенню загальної продуктивності персоналу. Крім того, це дозволяє оцінити потенціал розвитку співробітників, прогнозувати їхню

професійну придатність та виявити групи ризику щодо професійного вигорання чи недостатньої адаптації до специфіки банківської діяльності. Отже, вивчення психологічних засад професійного відбору персоналу банків є своєчасним і має як наукове, так і практичне значення, оскільки створює підґрунтя для розробки ефективних HR-політик у фінансових установах.

### **Аналіз рівня розробленості теми.**

Проблема професійного добору персоналу широко розглядається у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Серед закордонних учених слід відзначити Д. МакКлелланда, який досліджував роль мотивації досягнення у професійній діяльності; Ф. Тейлора та Е. Мейо, які заклали основи наукової організації праці та управління персоналом; Г. Айзенка та Р. Кеттелла, які розробили методики оцінювання особистісних рис; а також Д. Гоулмана, котрий популяризував концепцію емоційного інтелекту в контексті професійної успішності [31, 33].

Серед українських науковців, які досліджують оцінкові механізми персоналу, варто виділити Л. Карамушку (психологія управління та організаційна поведінка); М. Корольчука (психологічне забезпечення професійної діяльності в звичайних та екстремальних умовах); О. Мороз (професійна адаптація та добір кадрів); О. Бондарчука (психологічна компетентність керівників та розвиток організаційної культури); Н. Пов'якель (психологія професійного становлення особистості); В. Панок (соціально-психологічні чинники ефективності професійної діяльності) та інших. Їхні праці висвітлюють питання професійної адаптації працівників, підкреслюють значення індивідуально-психологічних особливостей при відборі та управлінні персоналом, проте спеціалізованих досліджень саме для банківської сфери поки недостатньо. Це визначає потребу у подальшому вивченні психологічних чинників професійного добору банківських працівників, що підкреслює наукову новизну та практичну значущість роботи.

**Мета дослідження** – на основі теоретичного аналізу та результатів емпіричного дослідження визначити особливості професійно важливих якостей фахівців та розробити практичні рекомендації щодо оптимізації професійного психологічного відбору працівників банку.

**Об'єкт дослідження** – процес професійного відбору персоналу.

**Предмет дослідження** – психологічні засади професійного відбору персоналу банків.

Відповідно до поставленої мети визначено наступні **завдання**:

1. Проаналізувати наукові підходи щодо дослідження психологічних засад професійного відбору персоналу банків у фаховій літературі;
2. Визначити організацію, психодіагностичний інструментарій дослідження та охарактеризувати контингент обстежуваних;
3. З'ясувати особливості професійно важливих якостей працівників АТ «Ощадбанк»;
4. Розробити практичні рекомендації щодо оптимізації професійного психологічного відбору працівників банку.

Дослідження виконувалося із застосуванням комплексного підходу, який поєднував теоретичні, емпіричні та статистичні методи. Теоретичний блок передбачав аналіз вітчизняної та зарубіжної наукової літератури щодо професійного відбору персоналу, психологічних методик оцінки кандидата та ефективності їх використання. Це дозволило окреслити сучасні підходи до визначення професійно важливих якостей та критеріїв відбору працівників банківської сфери.

Емпіричне дослідження передбачало використання психодіагностичних методик, що дозволяють оцінити ключові психологічні характеристики кандидата, необхідні для ефективної професійної діяльності в умовах банківської установи.

Зокрема, застосовувалися:

- *тест емоційного інтелекту (Н. Холл)* — для визначення здатності до розпізнавання, контролю та регуляції власних емоцій і емоцій оточуючих;
- *тест на когнітивну гнучкість (Cognitive Flexibility Scale)* — для оцінки адаптивності мислення, здатності знаходити альтернативні підходи до вирішення професійних завдань;

- *тест на стресостійкість (Perceived Stress Scale, PSS)* — для вимірювання рівня сприйняття стресових ситуацій та уміння ефективно реагувати на психологічний тиск;
- *опитувальник внутрішньої мотивації Р. Раяна* — для визначення внутрішніх мотивів поведінки, орієнтації на досягнення професійних цілей та рівня зацікавленості в роботі.

Математично-статистичний блок дослідження включав кількісну обробку отриманих даних, застосування описової статистики та порівняльного аналізу з метою визначення закономірностей у розвитку професійно важливих якостей працівників АТ «Ощадбанк» та оцінки ефективності використаних психодіагностичних методик.

**Наукова новизна дослідження** полягає у комплексному підході до аналізу психологічних засад професійного відбору персоналу банківської сфери. Вперше здійснено інтеграцію сучасних теоретичних концепцій кадрового менеджменту та психології праці з емпіричною оцінкою ключових психологічних характеристик працівників банків. Уточнено роль індивідуально-психологічних особливостей, таких як емоційний інтелект, когнітивна гнучкість, стресостійкість та мотивація, як чинників професійної адаптації та ефективності діяльності. Досліджено можливості використання сучасних психодіагностичних методик для оцінювання професійно важливих якостей кандидатів під час відбору персоналу банків. Уперше на базі АТ «Ощадбанк» проведено комплексне дослідження, що дозволяє окреслити психологічний профіль банківського працівника та визначити взаємозв'язок між психологічними характеристиками і професійною ефективністю.

**Практична значущість дослідження** полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення процедури професійного відбору персоналу у банківській сфері з урахуванням психологічних чинників професійної успішності. Матеріали дослідження можуть бути використані фахівцями з управління персоналом, організаційними психологами та HR-консультантами для підвищення ефективності добору, адаптації та розвитку працівників банківських установ.

Результати дозволяють:

- оптимізувати процес відбору кандидатів, підвищуючи відповідність їхніх психологічних характеристик вимогам конкретних посад;
- розробляти програми професійної адаптації та розвитку, спрямовані на зміцнення стресостійкості та когнітивної гнучкості;
- впроваджувати методики оцінки та моніторингу емоційного інтелекту та мотивації співробітників для підтримки їх психологічного благополуччя та продуктивності.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення роботи обговорювалися на засіданнях кафедри психології, де отримали позитивну оцінку. За матеріалами дослідження підготовлено та опубліковано статтю «Аналіз наукових підходів щодо дослідження психологічних засад професійного відбору персоналу банків у фаховій літературі» у науковому збірнику магістерських робіт ДТЕУ (2025).

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (56 найменувань). Текст роботи ілюстровано 14 таблицями та 11 рисунками. Загальний обсяг становить 88 сторінок.

# РОЗДІЛ 1

## АНАЛІЗ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ЩОДО ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЗАСАД ПРОФЕСІЙНОГО ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ БАНКІВ У ФАХОВІЙ ЛІТЕРАТУРІ

Питання професійно-психологічного добору персоналу у вітчизняній психологічній науці посідає центральне місце в контексті забезпечення ефективного функціонування організацій і давно привертає увагу вітчизняних психологів та фахівців у галузі управління персоналом. У контексті розвитку ринку праці та підвищення ролі людського фактора у діяльності організацій, особливо банківських установ, професійний добір розглядається як ключовий елемент формування ефективної та психологічно гармонійної трудової спільноти.

Основною метою управління кадрами в сучасних умовах є пошук, добір, набір та відбір, ефективне навчання персоналу, підвищення кваліфікації і трудової мотивації сучасного підприємства та виявлення найбільш ефективних методів найму персоналу. Завдання щодо підбору персоналу стоять практично перед будь-яким підприємством, а особливо в сучасних умовах. Актуальність відбору персоналу та його адаптація стала основою економічного стану підприємства. HR-менеджери роблять серйозні зусилля у відборі персоналу, адаптації, підвищенні кваліфікації, і його практичній підготовці до прийняття більшої відповідальності. Але нестача кадрів є досить серйозним питанням.

**Проблематика підбору та найму персоналу** сьогодні розглядається як ключовий елемент ефективного управління людськими ресурсами. Вітчизняні та зарубіжні дослідники підкреслюють, що успішний добір кадрів неможливий без урахування психологічних, мотиваційних і організаційних чинників. Так, Л. Карамушка та Д. Куриця [16] акцентують увагу на впливі професійного стресу й організаційного клімату на ефективність діяльності персоналу. У працях В. Брича, Л. Алексеєнко та О. Борисяк [5] підкреслено значення стратегічного управління людськими ресурсами та необхідність розвитку управлінських компетентностей HR-фахівців. На важливості психологічної діагностики та

професійно-психологічного відбору як способу підвищення надійності прийняття кадрових рішень наголошують Б. Бондарук і Ю. Красильник [6].

Проблеми формування мотивації працівників і підтримання організаційної культури досліджують Л. Волянська-Савчук, О. Чернушкіна та Д. Попович [7; 8], а питання професійного становлення й адаптації фахівців розкривають О. Кокун [17] і М. Мороз [21]. У психологічному вимірі значну роль у процесі відбору персоналу відіграють емоційні та соціальні компетентності. Їхній вплив на професійний успіх і адаптацію персоналу ґрунтовно проаналізовано у працях Goleman D. [31; 32] та Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. R. [40]. У контексті цифровізації HR-процесів і запровадження етичних стандартів управління людськими ресурсами актуальними є дослідження Kuzior A., Kettler K., Raß Ł. [36]. Окрему увагу питанням оптимізації добору кадрів у банківській сфері приділяють Gelgör E., Poğraz Can S. [30], наголошуючи на використанні сучасних аналітичних інструментів для підвищення об'єктивності прийняття рішень.

Вітчизняна психологічна наука сформувала низку концептуальних підходів до професійного добору, що базуються на різних теоретичних моделях особистості, професійної придатності та адаптації до умов праці. Значну увагу приділено працям В.О. Мазура, Л.С. Виготського, О.М. Леонтьєва та інших, які розглядають добір як комплексний аналіз не лише професійних знань, а й особистісних характеристик кандидата.

Професійно-психологічний добір у сучасних умовах сприймається як складний і відповідальний процес, що визначає ефективність організацій, особливо в умовах нестабільності та цифрових трансформацій [5; 10]. Якісний добір фахівців забезпечує адаптивність організацій до змін на ринку праці та інтеграцію у європейський професійний простір [5, с. 127].

Підбір персоналу включає пошук, залучення, первинне оцінювання та формування бази кандидатів, тоді як добір (відбір) передбачає цілеспрямоване визначення найоптимальнішого працівника з-поміж кандидатів, що вже пройшли первинну оцінку. Таким чином, підбір і добір взаємопов'язані, але виконують різні функції у формуванні ефективного кадрового потенціалу.

Як зазначає О.М. Кокун, підбір персоналу визначає ефективність підприємства, а ключовим чинником у доборі є відповідність ділових якостей кандидатів посадовим вимогам [17, с.104]. Ряд дослідників підкреслює, що оцінюються не лише професійні знання та підготовка, а й особистісні риси, нахили, характер та цінності [7, с. 36; 13; 19].

Узагальнюючи наукові підходи, підбір персоналу слід розглядати як послідовний процес залучення працівників, здатних ефективно виконувати функціональні обов'язки, досягати цілей та підтримувати корпоративні цінності. Це охоплює пошук, оцінку та формування кадрового резерву, що забезпечує стабільний розвиток організації [13, с. 26].

*Таблиця 1.1*

**Основні підходи до визначення поняття «підбір персоналу»  
за українськими та зарубіжними авторами**

<b>Автор</b>	<b>Визначення</b>
<b>М.Д. Виноградський</b>	Діяльність служби персоналу, спрямована на пошук кандидатів, що відповідають вимогам посади.
<b>О.В. Карпов</b>	Сукупність заходів, що дозволяють ідентифікувати осіб із належними психологічними та фізіологічними характеристиками, необхідними для конкретної професії.
<b>В.В. Кафідов</b>	Встановлення рівня професійної придатності кандидата до обраного фаху.
<b>А.Я. Кібанов</b>	Система дій, які дозволяють залучити до організації осіб із відповідними професійними якостями.
<b>О.В. Крушельницька</b>	Комплекс заходів для залучення працівників певної кваліфікації у необхідній кількості задля досягнення організаційних цілей.
<b>Л.І. Михайлова</b>	Процес пошуку і мотивації кваліфікованих кандидатів до подання заявки на роботу в організацію.
<b>М.І. Мурашко</b>	Відсіювання претендентів, які не відповідають базовим вимогам вакансії.
<b>С.І. Самигін</b>	Аналіз професійних та ділових характеристик кандидатів з метою визначення їхньої придатності до виконання посадових обов'язків.
<b>Ф.І. Хміль</b>	Пошук потенційних співробітників та створення бази даних для подальшого залучення до організації.
<b>Ф.М. Філіна</b>	Комплекс дій, спрямованих на залучення осіб, що володіють необхідними кваліфікаційними та професійними характеристиками.

У сучасній системі управління персоналом підбір і найм працівників набувають ключового значення, оскільки людський капітал розглядається як один із найцінніших ресурсів організації. Якщо раніше конкурентоспроможність

компанії визначалася технічними та виробничими ресурсами, то сьогодні провідну роль відіграє якість персоналу, рівень його професійних умінь і здатність до інноваційної діяльності [14, с. 204]. Особливої актуальності підбір набуває в умовах постпандемійних трансформацій, коли організації змушені адаптувати кадрову політику до дистанційної роботи, динаміки змін на ринку праці та підвищених вимог до гнучкості й стресостійкості персоналу.

Сучасні тенденції розвитку кадрового менеджменту у вітчизняних організаціях демонструють поєднання традиційних методів відбору з інноваційними технологіями, що дозволяє створювати гнучкі та ефективні моделі підбору, адаптовані до специфіки організації та ринкових умов [16, с. 119]. У центрі кадрової політики дедалі чіткіше окреслюється орієнтація на особистість працівника як ключову цінність організації. Відповідно, професійна придатність розглядається як інтегративна характеристика, що визначає ефективність виконання обов'язків та рівень професійного благополуччя.

Психологічний добір включає комплексну оцінку індивідуально-психологічних особливостей працівників — типу нервової системи, розвитку уваги, пам'яті, емоційної стійкості, комунікативних та соціально-перцептивних навичок, що дозволяє прогнозувати успішність і адаптаційні можливості [1; 11, с. 214]. Це поєднання аналізу професійної компетентності з оцінкою особистісного потенціалу, ціннісних орієнтацій та мотиваційних установок дає змогу «побачити людину в дії» ще до її фактичного працевлаштування.

Базовим методологічним орієнтиром українських дослідників залишається модель «людина — професійне середовище», яка підкреслює значення гармонійної взаємодії особистості з професійним контекстом для забезпечення емоційної стійкості, розвитку і задоволення від праці [21, с. 194]. Сучасні підходи комбінують стандартизовані методики з проєктивними тестами, шкалами щирості, елементами поведінкового спостереження у реалістичних умовах, що дозволяє глибше оцінювати реакції кандидата на стрес, прийняття рішень і взаємодію з колегами [19; 23].

Важливою складовою добору є адаптація методик до специфіки професійної діяльності. Для працівників банківської сфери особливо цінними є емоційна стійкість, емпатія та високий рівень комунікативних навичок. Ігнорування цих характеристик може призвести до помилок у доборі, навіть якщо кандидат формально відповідає кваліфікаційним вимогам [11; 15]. Крім того, останніми роками активно інтегруються цифрові технології: аналітичні платформи, алгоритми машинного навчання, VR- і AR-тренажери, аналіз невербальної поведінки та чат-боти для первинної оцінки кандидатів, що підвищує об'єктивність та багатовимірність аналізу [14; 23].

У контексті воєнних дій і соціальної нестабільності психологічний добір набуває особливої ваги. Він орієнтується не лише на професійну компетентність, а й на здатність кандидата швидко адаптуватися, підтримувати внутрішню рівновагу та колег. Тут ключове значення набувають психологічна гнучкість, стресостійкість і гуманістичні цінності, що забезпечують не лише ефективність праці, а й безпеку організаційного середовища.

Сучасне розуміння професійно-психологічного добору в Україні виходить за межі формального оцінювання. Це взаємний процес «відповідності» — коли організація і кандидат перевіряють, наскільки їхні цінності, очікування і стиль взаємодії збігаються. Такий підхід засвідчує гуманістичну парадигму, де людина, її потенціал і потреба у змістовній, психологічно безпечній праці стають центральним елементом. В результаті формується нова культура добору персоналу — ефективна, етична, орієнтована на довіру, розвиток і взаємну відповідальність, що сприяє довготривалому успіху організації та її кадрового складу [14; 16; 23].

Сучасна система управління персоналом приділяє особливу увагу підбору та найму працівників, адже людський капітал стає одним із ключових активів організації. Якщо раніше головним фактором конкурентоспроможності були технічні ресурси та обладнання, сьогодні провідну роль відіграють компетентність, досвід і здатність персоналу до інноваційної діяльності [14, с. 204]. Особливо це стало очевидним у період постпандемійних трансформацій, коли компанії змушені

адаптувати кадрову політику до дистанційної роботи, швидких змін на ринку та зростаючих вимог до гнучкості й стресостійкості працівників.

У сучасній практиці відбір персоналу дедалі частіше поєднує класичні й інноваційні методи. Наприклад, у банківській сфері середні менеджери оцінюються не лише через стандартизовані тести та інтерв'ю, а й через спостереження в рольових ситуаціях, психофізіологічний моніторинг і аналіз поведінки в стресових умовах [3]. Це дозволяє побачити людину «у дії», оцінити її стиль прийняття рішень, здатність до саморегуляції та комунікаційні навички. Такий комплексний підхід зменшує плинність кадрів і сприяє створенню згуртованих команд.

Останнім часом активно інтегруються цифрові технології: аналітичні платформи, алгоритми машинного навчання, VR- і AR-тренажери, інструменти Big Data. Вони допомагають не тільки оцінювати професійні компетенції, а й індивідуалізувати підхід до кандидатів, відстежувати невербальні реакції, аналізувати патерни комунікації й рівень емоційної регуляції [20, с. 43]. Інноваційним стає використання Eye Tracking та біометричних показників — серцевого ритму, шкірно-гальванічної реакції, що дає змогу оцінювати стресостійкість у реальному часі. Такі технології особливо корисні для управлінських і комунікаційно насичених професій, де критично важлива швидкість реакції, гнучкість і здатність до імпровізації.

Важливо, що сучасний добір уже не зводиться до формального оцінювання чи перевірки кваліфікаційних вимог. Йдеться про взаємний процес: і організація, і кандидат оцінюють, наскільки вони пасують одне одному, чи збігаються їхні цінності та стиль взаємодії. Саме тут проявляється гуманістична парадигма добору — коли цінність людини, її потенціал і потреба в змістовній роботі стають центральними [14; 21].

Професійна придатність у сучасних українських дослідженнях розглядається як динамічна система, що змінюється протягом усього професійного життя. Це не просто набір навичок, а здатність до постійного розвитку, гнучкого реагування на зміни технологій і структури праці, внутрішньої мотивації, професійної ідентичності та емоційного благополуччя [14; 21]. У цьому контексті набуває

значення психологічний добір, що включає комплексну оцінку когнітивних, емоційних, мотиваційних і соціальних характеристик, які визначають не лише успішність виконання обов'язків, а й відчуття внутрішньої узгодженості та сенсу праці.

Особливо актуальною стає здатність до адаптації у складних умовах — соціальних трансформацій, економічних криз, військових подій. Вміння зберігати професійну мотивацію, швидко переосмислювати цілі й способи діяльності, не втрачаючи відчуття стабільності та внутрішнього ресурсу, стає ключовим показником справжньої професійної придатності та психологічної зрілості фахівця.

У практичній площині для оцінки професійно важливих якостей використовують класичні тести (Айзенк, Равен, Векслер), опитувальники, асесмент-центри, спостереження та рольові ігри [13; 16; 19; 20]. Акцент робиться на провідні якості, що безпосередньо впливають на ефективність роботи — аналітичне мислення, лідерські здібності, комунікабельність, етичність, системність мислення, творчість, а також базові — працездатність, відповідальність, стресостійкість.

Таким чином, сучасний професійно-психологічний добір у вітчизняній практиці постає як інтегративна система, що поєднує класичні та інноваційні методи, враховує особистісний, мотиваційний і соціокультурний контексти, формує професійні спільноти, де люди не лише працюють, а й розвиваються, реалізують свій потенціал і відчують професійне благополуччя.

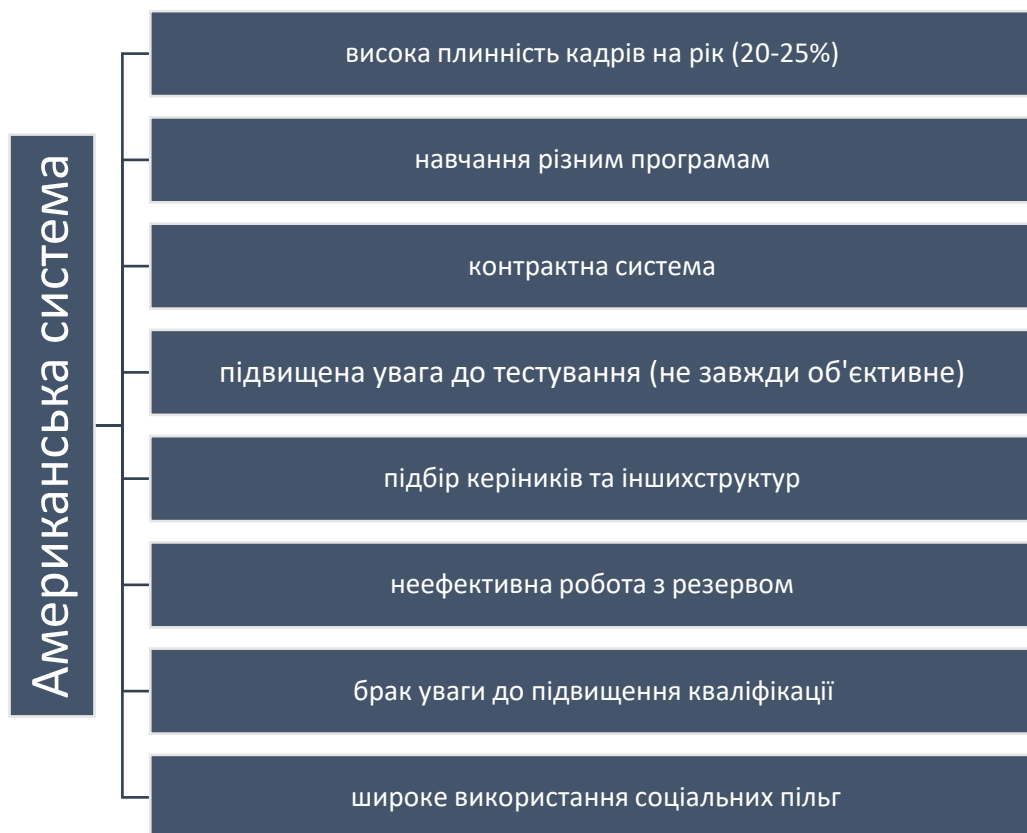
У сучасних умовах глобалізованої економіки та зростаючої конкуренції в секторі фінансових послуг професійний добір банківського персоналу стає особливо важливим. Зарубіжні дослідники звертають увагу не лише на формальні етапи найму, а й на психологічні основи цього процесу, адже вони безпосередньо впливають на ефективність роботи персоналу та стабільність організаційних структур.

Американська система управління персоналом у банківській сфері вирізняється своєю комплексністю. Професійна підготовка працівників відбувається через різноманітні освітні програми та тренінги, що охоплюють різні

напрями фінансової діяльності. Така гнучкість дозволяє швидко адаптувати кадри до потреб ринку, проте водночас відсутність єдиних стандартів ускладнює узгодженість практичної роботи банківських підрозділів (Рис. 1.1.).

Велику увагу приділяють тестуванню кандидатів, яке дає змогу оцінити професійні компетенції та особистісні характеристики. Проте тести не завжди відображають готовність працівника діяти у ситуаціях високої відповідальності, що іноді веде до формального підходу до добору.

Серед особливостей американської практики — висока внутрішня мобільність кадрів: провідних фахівців часто переводять на керівні посади з інших фінансових установ. Це підвищує конкуренцію на ринку праці, але ускладнює формування сталого кадрового резерву. Висока плинність кадрів (20–25 % на рік) відображає динамічність галузі та недоліки системи мотивації й кар'єрного розвитку. Обмежені можливості просування та відсутність системної роботи з резервом знижують лояльність співробітників.



*Рис. 1.1.* Американська система управління персоналом в банківських установах

Контрактна форма зайнятості забезпечує гнучкість управління, проте створює відчуття нестабільності серед працівників. Водночас перевагою є добре розвинена система соціальних пілг, яка охоплює медичне страхування, пенсійні програми та оплачувані відпустки, що становлять 60–65 % річного доходу [21; с. 189–190].

Отже, американська модель управління персоналом у банківській сфері поєднує ринкову гнучкість і високий рівень конкуренції з проблемами стандартизації навчання, формування кадрового резерву та утримання фахівців у довгостроковій перспективі.

Японська модель управління персоналом у банківській сфері (Рис. 1.2.) суттєво відрізняється від західних і ґрунтується на культурно-психологічних традиціях, що формують особливу трудову етику. Завдяки цьому кадрова політика японських банків вирізняється стабільністю, лояльністю та високим рівнем корпоративної згуртованості.



**Рис. 1.2. Японська система управління персоналом в банківських установах**

Важливою складовою японської моделі управління персоналом є тісна співпраця банків із освітніми закладами: студенти ще під час навчання знайомляться з корпоративною культурою через лекції, семінари та тренінги. Банки інвестують у майбутніх працівників, надаючи стипендії або оплачуючи навчання, що потім компенсується роботою в установі. Особливе значення має концепція «життєвого найму», яка забезпечує стабільність зайнятості, поступове підвищення заробітної плати та соціальні гарантії. Такий підхід зміцнює мотивацію, знижує плинність кадрів і підвищує відповідальність співробітників перед банком.

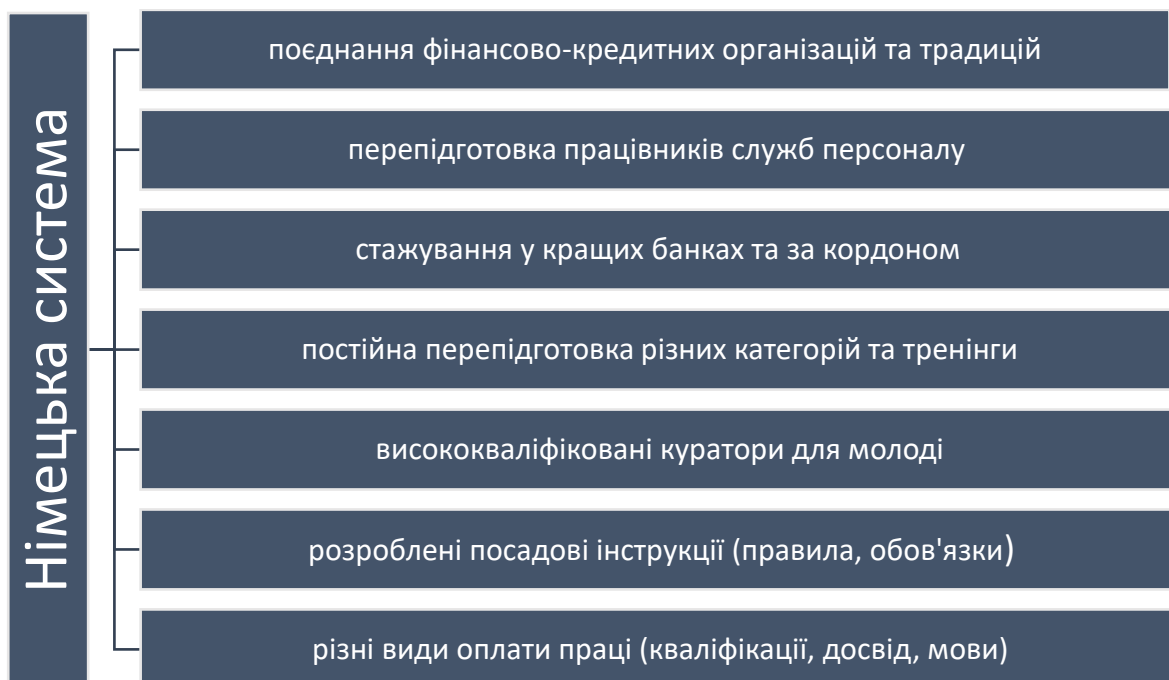
Ключовим елементом є безперервне підвищення кваліфікації. Навчання відбувається у спеціалізованих центрах із відривом від роботи, що дозволяє постійно оновлювати знання і підтримувати високу якість професійної діяльності. Водночас активно використовуються моральні стимули — визнання досягнень і кар'єрне просування за рангами, що створює відчуття справедливості та здорову конкуренцію. Оцінка результатів поєднує менеджерську оцінку та самооцінювання, формуючи у працівників відповідальність і здатність до саморефлексії. Поширена також горизонтальна ротація кадрів, яка дозволяє опановувати суміжні напрямки роботи, розширювати компетенції та формувати кадровий резерв універсальних фахівців.

Отже, японська модель управління персоналом у банківській сфері спирається на довготривалі трудові відносини, поєднання матеріальних і моральних стимулів та постійний розвиток професійних навичок. Головна перевага цієї системи — стабільність і висока якість людського капіталу, що забезпечує ефективну діяльність банків в умовах конкуренції [21; с. 190].

Німецька банківська система поєднує сучасні фінансово-кредитні практики з традиціями управління, що забезпечує стабільність і високу ефективність роботи. Модель управління персоналом у німецьких банках вважається однією з найсистемніших у Європі, оскільки поєднує професійність, дисципліну та орієнтацію на розвиток людського капіталу (Рис 1.3.).

Основну увагу приділяють підготовці й перепідготовці кадрів. Співробітники проходять навчання у спеціалізованих центрах, беруть участь у стажуваннях у провідних банках Німеччини та за кордоном, що сприяє впровадженню нових управлінських технологій. Система наставництва забезпечує підтримку молодих фахівців і передання досвіду, зміцнюючи професійну наступність.

Кадрова політика відзначається чіткою регламентацією: для кожної посади розроблено посадові інструкції, які визначають баланс прав і обов'язків, підвищуючи прозорість і дисципліну. Гнучка система оплати праці враховує кваліфікацію, досвід, професійну активність та знання іноземних мов, що стимулює працівників до постійного розвитку [21; с. 190].



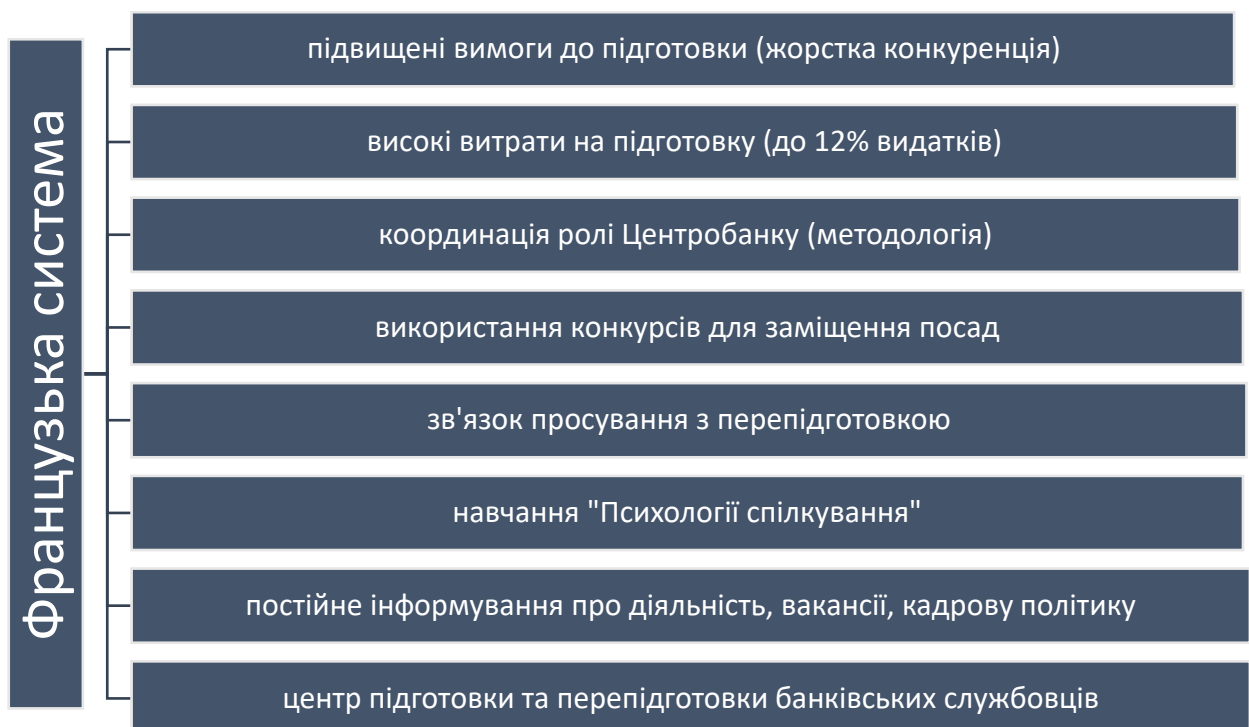
**Рис. 1.3. Німецька система управління персоналом в банківських установах**

Отже, німецька модель управління персоналом у банківській сфері базується на поєднанні високих стандартів підготовки, структурованої організації праці та ефективного наставництва. Такий підхід забезпечує довготривалий розвиток персоналу й конкурентоспроможність банківської системи.

Французька система управління персоналом у банківській сфері вирізняється поєднанням жорстких державних вимог і гнучких ринкових механізмів, що забезпечує її стабільність і конкурентоспроможність. Вона формувалася під

впливом високого рівня конкуренції на фінансовому ринку та активної участі державних інституцій у регулюванні банківської діяльності. На відміну від англосаксонської моделі, французький підхід ґрунтується на принципах централізованого контролю, професійної стандартизації та безперервного підвищення кваліфікації працівників (Рис 1.4.).

Характерною рисою є значні інвестиції в розвиток персоналу: банки Франції витрачають на навчання та перепідготовку близько 12 % загальних видатків системи, що майже вдвічі перевищує аналогічні показники у США. Це свідчить про визнання людського капіталу головним чинником ефективності банківської діяльності. Центральний банк Франції виконує не лише регуляторну, а й методичну функцію, координуючи створення та впровадження стандартів кадрової політики, що забезпечує єдність підходів у всій системі.



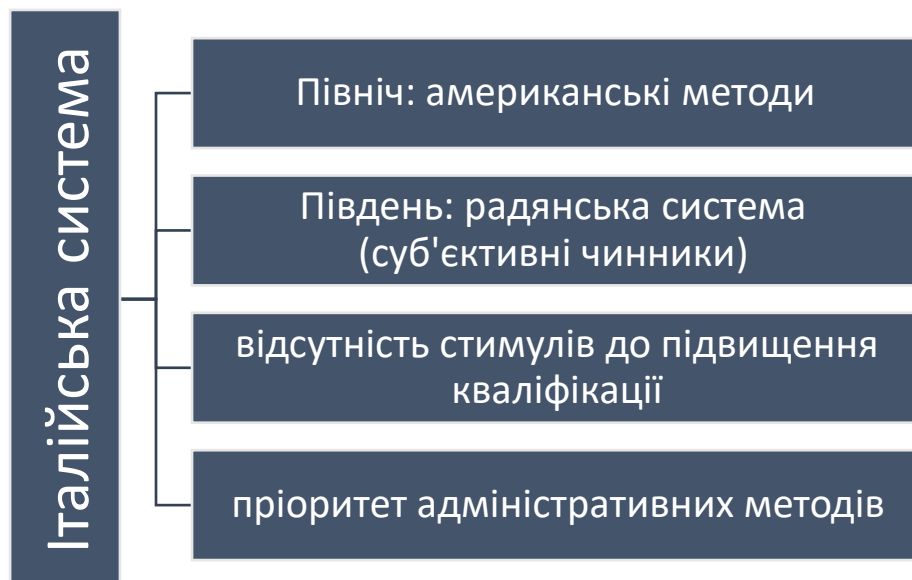
**Рис. 1.4. Французька система управління персоналом в банківських установах**

Одним із важливих аспектів кадрової політики у французьких банках є конкурсна система добору, що гарантує прозорість і рівні можливості для всіх кандидатів. Кар'єрне зростання залежить від рівня кваліфікації та результатів участі у програмах перепідготовки, що стимулює постійний професійний розвиток

і підтримує високі стандарти компетентності. Велике значення надається розвитку комунікативних і соціально-психологічних навичок. Навчальні програми включають курс «Психологія спілкування», що сприяє вдосконаленню взаємодії з клієнтами та колегами, підкреслюючи, що якість банківських послуг залежить не лише від фінансової грамотності, а й від культури спілкування.

Французькі банки мають спеціалізований центр підготовки та перепідготовки працівників, що забезпечує системність і безперервність навчання. Працівників інформують про внутрішню політику, можливості кар'єрного зростання та вакансії, що підвищує прозорість і довіру до адміністрації [21; с. 190-191]. Отже, французька модель управління персоналом поєднує централізовані процедури відбору, інституційну підтримку навчання та акцент на комунікативні компетенції, ефективно формуючи високопрофесійний кадровий потенціал.

Система управління персоналом у банківських установах Італії має виразну регіональну диференціацію, зумовлену історичними, культурними та соціально-економічними особливостями розвитку країни. На півночі, де зосереджені головні фінансово-економічні центри, домінують сучасні підходи, орієнтовані на ефективність, інновації та конкурентоспроможність.



*Рис. 1.5. Італійська система управління персоналом в банківських установах*

Тут кадрова політика наближена до американської моделі менеджменту. Банки активно впроваджують програми підвищення кваліфікації, стажування та внутрішнього навчання, що сприяє формуванню гнучких управлінських структур і розвитку людського капіталу. Натомість у південних регіонах Італії зберігаються риси традиційної моделі управління, в основі якої лежать суб'єктивні фактори — особисті зв'язки, лояльність чи неформальні домовленості. Відбір кадрів і просування по службі часто залежать не від професійних досягнень, а від соціальних чи сімейних зв'язків, що знижує прозорість кадрової політики та підвищує ризики неформального впливу.

Ще однією проблемою є обмежені можливості для підвищення кваліфікації. Працівники банків півдня рідко беруть участь у програмах навчання чи перепідготовки, що утруднює їхню адаптацію до змін фінансового ринку та знижує інноваційний потенціал установ. Натомість переважають адміністративно-командні методи управління — з жорсткою ієрархією, централізованими рішеннями та формальним контролем, що гальмує розвиток ініціативності персоналу [21, с. 191].

Отже, італійська модель управління банківським персоналом відображає подвійність підходів: північна частина країни орієнтується на ринкові механізми, ефективність і розвиток компетенцій, тоді як південна — на традиційні, часто неформалізовані практики. Така неоднорідність зумовлює різний рівень професійної культури й конкурентоспроможності банків у межах однієї національної системи.

Аналіз моделей управління персоналом у банківській сфері показує, що кожна країна формує систему з урахуванням своїх соціокультурних та економічних особливостей. Американська модель вирізняється гнучкістю та орієнтацією на конкуренцію, проте страждає від високої плинності кадрів; японська ґрунтується на стабільності та лояльності, але іноді втрачає адаптивність до швидких змін; німецька поєднує дисципліну та високі стандарти підготовки, хоча надмірна регламентація може стримувати інновації; французька робить акцент на навчанні та інституційній підтримці, підвищуючи професіоналізм, але обмежує автономію;

італійська демонструє контраст між сучасними практиками півночі та традиційними півдня.

Усі системи засвідчують, що людський капітал є ключовим ресурсом для конкурентоспроможності банків. Сучасний добір персоналу враховує не лише кваліфікаційні критерії, а й психологічні характеристики кандидатів. Дослідження показують важливість багатокритеріальних підходів, таких як АНР, ситуативних інтерв'ю та центрів оцінювання, що підвищують лояльність і мотивацію працівників [30; 45]. Цифрові інструменти — онлайн-заявки, психометричні тести, гейміфіковані оцінювання — підвищують ефективність, але можуть створювати емоційне навантаження [54].

Методи нечіткого багатокритеріального прийняття рішень (Fuzzy MCDM), зокрема TOPSIS, дозволяють враховувати суб'єктивні параметри — мотивацію, відповідність культурі, емоційну зрілість [42]. Дослідження практик приватних банків Бангладеш показують, що багаторівневий добір забезпечує стабільність, хоча дефіцит soft skills залишається проблемою [44]. Аналіз темпераменту банківських керівників (Jaracz M. та співавт.) виявив високий рівень активності, оптимізму та соціальної орієнтованості, що підкреслює значення психологічних характеристик для адаптивності та стилю взаємодії [53].

Отже, сучасні моделі добору поєднують класичні організаційні підходи з психологічною оцінкою, балансуючи формальні вимоги та особистісні характеристики. Американська модель ефективна у конкурентному середовищі, японська — у стабільності та лояльності, німецька — у професійній підготовці, французька — у підтримці навчання, а італійська — у поєднанні традиційних і сучасних методів. В усіх випадках ключовим фактором успіху залишається врахування психології, мотивації та здатності до адаптації, що формує основу для подальшого розвитку банківського кадрового менеджменту.

Вимоги науково-технічного прогресу на початку ХХ ст. поставили перед психологічною наукою завдання професійного добору з урахуванням психологічних особливостей людини. Поняття «професійний добір» було вперше запроваджене Г. Мюнстербергом, який спирався на новаторські на той час роботи

у сфері психології індивідуальних відмінностей. Цей напрям став науковою базою для створення системи професійно-психологічного добору. Важливою передумовою розвитку цієї галузі була і концепція наукової організації праці, започаткована Ф. Тейлором у праці «Принципи наукової організації праці», де поряд із завданням пошуку ефективних способів механізації трудових процесів поставало питання добору людей, здатних працювати в умовах монотонної діяльності.

Подальший розвиток цих ідей зумовив формування психотехніки, а згодом і психології праці, що тісно пов'язані з іменами В.Штерна, Ф Гізе та інших дослідників. Г. Мюнстернберг зробив особливо вагомий внесок, моделюючи найвідповідальніші професійні функції та створюючи тести для виявлення спеціальних здібностей. Широкого поширення методи психологічного добору набули під час Першої світової війни, коли постало завдання підготовки військових кадрів для роботи з новою технікою та озброєнням. Якщо радянські науковці, під впливом ідеології, наголошували на ролі середовища й виховання, то зарубіжні дослідники акцентували увагу на вроджених якостях особистості — темпераменті, логічному мисленні, інтуїції, психологічній стійкості. Проте практика довела, що однобічна орієнтація лише на природжені риси не забезпечує успішного відбору, оскільки професійна придатність формується також під впливом соціальних та освітніх чинників. Подальші дослідження підтвердили, що ефективність керівництва й роботи загалом значною мірою залежить від емоційної зрілості, здатності до саморегуляції та лідерських орієнтацій [20, с. 37].

У сучасних умовах швидких економічних змін, посилення глобальної конкуренції та соціально-політичної нестабільності проблема ефективного добору персоналу набуває особливої ваги, зокрема в банківському секторі. Банки відіграють ключову роль у національній економіці, адже через них проходять фінансові потоки, здійснюється кредитування, інвестиційна діяльність та підтримка стабільності держави [6; 16]. Тому кадровий потенціал не можна оцінювати лише за професійними навичками — важливі психологічна готовність,

особистісна стійкість і здатність до ефективної взаємодії з клієнтами, що впливає на довіру й конкурентоспроможність установи.

Особливу актуальність психологічний відбір набуває через специфіку банківської роботи: інтенсивні контакти з клієнтами, високі навантаження, необхідність ухвалювати рішення в умовах дефіциту часу. Емоційна стабільність, стресостійкість, комунікативна гнучкість та саморегуляція стають ключовими предикторами професійної успішності [15; 20].

Для українських банків додаються внутрішні та зовнішні виклики: наслідки пандемії, економічна нестабільність, війна. У цих умовах традиційні критерії добору — освіта, досвід, знання — вже не забезпечують достатньої ефективності. На перший план виходить оцінка психологічних характеристик кандидатів: мотивації, вольової саморегуляції, готовності працювати в умовах невизначеності, здатності до командної взаємодії [8; 10].

Цифровізація банківських послуг висуває нові вимоги: швидке навчання, технологічна грамотність, когнітивна гнучкість та постійний розвиток. Емоційний інтелект залишається важливим, адже навіть у цифровому середовищі працівник є «обличчям банку», і від якості взаємодії залежить лояльність клієнтів [8, с. 143].

Феномен професійного вигорання — одна з головних загроз для банківських установ. Постійні емоційні перевантаження, великі обсяги інформації, відповідальність за безпеку операцій створюють високий рівень стресу. Дослідження в Азії та Європі показують, що понад 40 % банківських працівників перебувають у зоні ризику емоційного виснаження. Підбір кадрів із високою психологічною стійкістю та мотивацією стає критичною умовою ефективності.

Дослідження Vinod і Ambatirudi (2024) показують, що тривалість робочого часу прямо впливає на рівень емоційного виснаження, а оптимізація графіку допомагає підтримувати психічне здоров'я [55]. Інші автори (Tewari, Mishra, Saxena, 2024) зазначають, що поганий баланс роботи та особистого життя і високий тиск знижують психологічне благополуччя, підкреслюючи важливість стратегій подолання стресу та інституційної підтримки [48].

Таким чином, психологічний відбір стає не лише інструментом оцінювання кандидатів, а й профілактикою вигорання: він допомагає формувати колектив, здатний підтримувати співпрацю, взаємоповагу та високий рівень продуктивності. Дослідження Pujol-Jover M., Duque L. C., Riera-Prunera M. C. (2023) підтверджують, що ефективність та психологічне благополуччя працівників безпосередньо впливають на продуктивність, а відбір, орієнтований на внутрішні ресурси, є ключовим для підтримки стійкості колективу [43].

Важливим аспектом добору персоналу є оцінка здатності кандидата працювати тривалий час у умовах високих навантажень. Tewari et al. (2024) наголошують, що ефективні стратегії подолання труднощів і розвиток психологічної усвідомленості зменшують ризик емоційного виснаження. Це означає, що під час підбору кадрів доцільно використовувати не лише класичні тести на інтелект і професійні знання, а й методики оцінки емоційного інтелекту, усвідомленості та здатності до відновлення після стресу [48].

Дослідження Giorgi G. (2017) показало, що міжособистісні стреси в колективі є одним із сильних предикторів професійного вигорання банківських працівників. Підтримка колег і позитивний психологічний клімат виступають важливими буферами проти стресу. Подібні результати отримав Vuong B. N. (2021), довівши, що психологічний клімат впливає на задоволеність роботою та продуктивність співробітників у банках В'єтнаму [33; 52].

Аналіз організаційного клімату в банках Мадурою показав: прозорі управлінські рішення, доброзичливі стосунки між працівниками та командна підтримка підвищують лояльність і знижують плинність кадрів. Навпаки, негативний психологічний клімат, конфліктність і відсутність довіри до керівництва посилюють прояви вигорання (Khalid A., Tuan L. T.) [35; 49].

Отже, психологічний відбір у банках повинен оцінювати не лише індивідуальні риси кандидата, а й його потенціал до конструктивної командної взаємодії. Це допомагає зменшити ризик вигорання та формує стійкий кадровий ресурс, критично важливий у сучасних умовах.

Цифровізація HR-процесів є ключовим чинником трансформації управління персоналом. Використання цифрових технологій змінює підходи до підбору, адаптації та оцінки працівників, структуру HR-процедур і компетенції HR-фахівців. Дослідження Kuzior A., Kettler K., Raб Ł. показують, що цифрові інструменти дозволяють автоматизувати рутинні завдання, підвищують прозорість і швидкість прийняття рішень, проте потребують від фахівців розвитку аналітичного мислення, роботи з великими даними та цифрової комунікації [36].

У банківській сфері цифровізація дозволяє більше уваги приділяти оцінці компетенцій і прогнозуванню ризиків вигорання. Mina-Raiu L. (2023) підкреслює, що цифрові платформи підвищують ефективність навчання, дозволяють створювати персоналізовані програми підвищення кваліфікації та відстежувати прогрес у реальному часі. Це сприяє збереженню психологічного благополуччя, оскільки співробітники відчувають підтримку та контроль за розвитком [41].

Аналітичні системи також дозволяють прогнозувати ризики вигорання: оцінювати навантаження, виявляти проблемні місця та давати рекомендації щодо оптимізації графіків і завдань. Таким чином, цифровізація стає стратегічним інструментом управління персоналом і інтегрує превентивні підходи до психічного здоров'я у щоденну практику банків.

Невідповідність між теоретичними моделями рекрутингу та їхньою практичною реалізацією створює розрив між вимогами роботодавців і компетенціями випускників. Це підвищує ризик вигорання нових працівників, адже недостатня підготовленість до стресових ситуацій ускладнює адаптацію. Практично орієнтовані навчальні програми стають важливими для формування професійної готовності.

Дослідження у Швейцарії показало, що HR-фахівці вважають найбільш важливими критерії ставлення кандидатів до процедур, економічну доцільність і частоту використання методів відбору в галузі, а менш значущими — прогностичну валідність, юридичну обґрунтованість та формування позитивного іміджу [39].

Класичний підхід передбачає поетапне оцінювання кандидатів, проте усні інтерв'ю часто мають високий рівень суб'єктивності. Точніші результати дають

практико-орієнтовані методи: пробні завдання, моделювання робочих ситуацій, кейси та робота з професійними зразками. Вони дозволяють оцінити когнітивні та особистісні характеристики — креативність, уважність, аналітичне мислення, швидкість обробки інформації, здатність працювати в багатозадачному режимі [6, с. 114-116].

Ефективність методів залежить від чіткого розуміння ключових якостей для конкретної професії. У цьому контексті важливу роль відіграє професіограма — структурований опис вимог до діяльності. Вона формалізує очікування, виокремлює професійно важливі якості і спрямовує добір на їх забезпечення. Для банківських працівників це: багатозадачність, комунікативні навички, здатність до навчання, відповідальність, емоційна стабільність, логічне мислення, уважність і саморегуляція [6, с. 117].

Таким чином, ефективний психологічний відбір персоналу банківської сфери має ґрунтуватися на комплексному підході до оцінювання особистісних і професійно важливих якостей кандидатів. На практиці цей процес реалізується в межах декількох послідовних етапів, серед яких:

1. **Підготовчий етап** — формування професіограми, вивчення специфіки посади, визначення критеріїв добору;
2. **Проведення діагностичного обстеження** — застосування психометричних методик, проєктивних тестів, інтерв'ю та ситуаційних завдань;
3. **Аналіз результатів** — зіставлення отриманих даних із вимогами посади;
4. **Прийняття рішення** — формування обґрунтованого висновку про професійну придатність кандидата.

Як підкреслюють Алексеєнко Л., Брич В., Борисяк О., найбільш достовірних результатів можна досягти за допомогою комбінованого підходу до відбору персоналу, який включає тестування, інтерв'ю, аналіз документів, групові завдання та спостереження за поведінкою кандидатів [5]. Такий підхід дозволяє отримати цілісне уявлення про потенціал працівника, враховуючи не лише когнітивні, а й мотиваційні, емоційні та поведінкові характеристики.

Сучасні методи оцінювання поступово замінюють традиційні підходи, такі як стандартні оцінки або парні порівняння, впроваджуючи багаторівневий аналіз особистості. Це підвищує точність прогнозування професійної ефективності та забезпечує підбір персоналу, здатного до адаптації, розвитку й ефективної роботи в умовах динамічного фінансового середовища.

Зарубіжна практика демонструє високий рівень інтеграції психологічного тестування у системи добору. У країнах ЄС, США та Канаді широко застосовують *assessment centers* — багаторівневі центри оцінювання з індивідуальними й груповими завданнями; інтерв'ю за поведінковими індикаторами; тести на емоційний інтелект, сумлінність і надійність; аналітичні завдання для оцінки когнітивних здібностей і професійного мислення [6; с. 115]. Це дозволяє оцінити здатність кандидата адаптуватися до корпоративного середовища, діяти в умовах невизначеності та приймати обґрунтовані рішення.

Особливу цінність мають кейс-методи та ситуаційне тестування, що моделюють реальні робочі ситуації. Вони дозволяють спостерігати за реакціями кандидата, оцінювати аналітичне мислення, стресостійкість, гнучкість поведінки та швидкість прийняття рішень.

У національному контексті прикладом ефективного комплексного підходу є PJSC СВ “PrivatBank”, де застосовуються структуровані співбесіди за компетенціями, поліграфічне тестування, професійні й особистісні тести [3]. Поєднання методів компенсує їхні недоліки, підвищує об'єктивність і валідність результатів, формує надійний кадровий резерв. Разом із тим, такі системи потребують значних ресурсів.

Міжнародний досвід підтверджує ефективність комплексного підходу: згідно з Chartered Institute of Personnel and Development, понад 80 % банківських установ у Великобританії застосовують обов'язкове психологічне тестування. American Psychological Association радить використовувати тести емоційного інтелекту, сумлінності, ситуаційні завдання та інтерв'ю за поведінковими індикаторами для оцінки відповідності кандидата корпоративній культурі й цінностям [25].

Отже, психологічний відбір у банківській сфері — це багатоетапний, міждисциплінарний процес. Поєднання психометричних інструментів, спостереження, аналізу поведінки та компетентнісного інтерв'ю забезпечує об'єктивність і ефективність прийняття рішень щодо працевлаштування.

Актуальність дослідження психологічних засад професійного відбору зумовлюється поєднанням зовнішніх факторів (економічна та політична нестабільність, цифровізація, конкуренція) та внутрішніх (ризик вигорання, розвиток емоційного інтелекту, потреба у зміцненні командної взаємодії й психологічного клімату). Існуючі моделі відбору, попри прогрес, не повною мірою враховують сучасні психологічні критерії — стресостійкість, самоефективність, комунікативну гнучкість і здатність до саморегуляції. Це визначає потребу в подальших дослідженнях для уточнення критичних психологічних характеристик та вдосконалення методик їх оцінки, що сприятиме оптимізації кадрових процедур, підвищенню психологічної надійності персоналу та довготривалій ефективності банківських установ, що безпосередньо пов'язано із завданнями третього розділу роботи.

### **Висновки до першого розділу**

Узагальнюючи результати теоретико-методологічного аналізу проблематики професійного добору персоналу в банківській сфері, можна сформулювати такі висновки:

1. У вітчизняних психологічних дослідженнях професійний добір персоналу розглядається як комплексний процес, що включає оцінку індивідуально-психологічних характеристик, їх зіставлення з професійними вимогами та прогнозування ефективності діяльності. Виділяють класичний, діяльнісний, психодіагностичний та гуманістично-ціннісний підходи.

2. Зарубіжні моделі добору персоналу є багатфакторними й залежать від культурних традицій, економічних умов та специфіки менеджменту. Незважаючи на відмінності між системами США, Японії, Німеччини, Франції та Італії, спільним

є посилена увага до психологічних критеріїв та орієнтація на довгострокову взаємодію працівника з організацією.

3. Розвиток цифрових технологій сприяв впровадженню онлайн-тестувань, гейміфікованих методів оцінювання та цифрових інтерв'ю. Це підвищує ефективність рекрутингу, водночас створюючи нові виклики для збереження об'єктивності оцінювання.

4. Сучасний психологічний добір у банківській сфері має стратегічне значення: він забезпечує відповідність персоналу професійним вимогам, підтримує психологічне благополуччя, профілактує професійне вигорання та формує ефективну організаційну культуру. Це підкреслює необхідність емпіричних досліджень для визначення ключових психологічних характеристик, що забезпечують успішність і стабільність кадрового потенціалу.

Таким чином, актуальність дослідження психологічних засад добору у банківській сфері зумовлюється поєднанням зовнішніх викликів (економічна й політична нестабільність, цифровізація, посилення конкуренції) та внутрішніх чинників (ризик вигорання, розвиток емоційного інтелекту, збереження сприятливого психологічного клімату), що визначає необхідність подальшого наукового аналізу та емпіричної перевірки цих аспектів.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЯ, ПСИХОДІАГНОСТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА КОНТИНГЕНТУ ОБСТЕЖУВАНИХ

#### **2.1. Характеристика бази дослідження та організаційні аспекти його проведення**

Дослідження проводилося на базі персоналу АТ «Ощадбанк», провідного державного банку України, що поєднує комерційні функції з реалізацією соціально значущих програм. Державна приналежність формує специфічні соціально-психологічні умови праці та високі вимоги до відповідальності співробітників, особливо у сфері обслуговування широкої клієнтської бази. Персонал банку різнопрофільний: молодші спеціалісти орієнтовані на розвиток компетенцій, досвідчені працівники демонструють стабільність і стратегічне мислення, ключові управлінці відповідають за організаційну культуру та довгострокові пріоритети.

Вибірка включала співробітників різних підрозділів, що дозволило дослідити мотиваційні пріоритети, стратегії адаптації та готовність до високої соціальної відповідальності. Дослідження проводилося у структурному відділенні Києва, яке активно взаємодіє з населенням та юридичними особами, забезпечує депозитні, кредитні та інвестиційні операції, а також доступ до державних програм.

Організація дослідження передбачала поетапний план: погодження з керівництвом, визначення складу учасників, інформування персоналу та роз'яснення процедури. Такий підхід забезпечив добровільну участь, знизив тривожність і мінімізував вплив на основну діяльність відділення, водночас дозволив провести повноцінні психодіагностичні процедури (Рис. 2.1).

Третій етап дослідження передбачав безпосереднє проведення психодіагностичних процедур. Обстеження здійснювалося індивідуально та у малих групах залежно від методик і графіка персоналу. Для цього виділялося окреме приміщення, що забезпечувало конфіденційність і спокійну атмосферу. Тривалість сеансів коливалася від 40 хвилин до 1,5 години залежно від кількості застосованих методик.



**Рис. 2.1. Етапи організації емпіричного дослідження**

Особлива увага приділялася організаційним умовам: графік враховував завантаженість відділення, технічне забезпечення включало паперові та електронні форми, а контингент учасників охоплював працівників різних посадових рівнів — касирів, менеджерів з обслуговування, кредитних експертів, аналітиків і керівників підрозділів.

Четвертий етап включав збір та первинну систематизацію даних. Результати кодувалися та заносилися у таблиці, що забезпечувало впорядкованість і можливість подальшого якісного аналізу. Повна анонімність учасників гарантувала етичність дослідження (Рис. 1.2.).

Для емпіричної частини було залучено 35 працівників відділення АТ «Ощадбанк» у м. Київ. Формування вибірки здійснювалося з урахуванням різних професійних категорій: спеціалісти фронт- та бек-офісу, кредитні менеджери, касири, аналітики та керівники середньої ланки, що забезпечило репрезентативність та можливість оцінити психологічні характеристики різних функціональних груп.

## **2.2. Вибір психодіагностичного інструментарію та обґрунтування його використання**

Для дослідження психологічних аспектів професійного добору персоналу банків обирали психодіагностичні методики, які максимально відповідають цілям роботи та практичним вимогам банківської сфери. Особливу увагу приділяли тим характеристикам, які реально впливають на ефективність працівника: здатність швидко мислити та адаптуватися до змін, емоційний інтелект, стресостійкість, мотивація та відповідальність.

Було обрано комбінований підхід, який поєднує стандартизовані тести, опитувальники та методики самооцінки.

1. Когнітивна гнучкість та аналітичні здібності. Тестування допомагало зрозуміти, наскільки швидко співробітник обробляє інформацію, приймає рішення та знаходить вихід із нових ситуацій. Це особливо важливо для роботи у фронт- та бек-офісі.

2. Емоційний інтелект. Опитувальники оцінювали здатність розуміти власні емоції й емоції інших, управляти ними та ефективно взаємодіяти з колегами та клієнтами.

3. Стресостійкість та адаптивність. Методики показували, як людина поводить себе під тиском, наскільки швидко відновлюється після стресу та справляється з багатозадачністю.

4. Професійна мотивація. Опитування допомагали визначити зацікавленість у розвитку, прагнення до кар'єрного росту та відповідність ціннісним пріоритетам банку.

Поєднання цих методик дозволяє отримати цілісне уявлення про людину — не лише її професійні знання, а й внутрішні ресурси, які визначають успішність у роботі. Такий підхід допомагає не просто оцінити кандидатів, а й планувати розвиток співробітників, підтримувати їхню мотивацію та психоемоційний стан, що особливо важливо для банківської сфери, де швидкі рішення та емоційна саморегуляція мають першочергове значення.

**Основні психодіагностичні інструменти для оцінки психологічного профілю банківських працівників**

№	Назва методики	Психологічна характеристика	Обґрунтування використання
1	Опитувальник емоційного інтелекту (Н. Холла)	Емоційний інтелект, саморегуляція, емпатія, соціальна компетентність	Висока взаємодія з клієнтами та колегами вимагає здатності керувати власними емоціями та адекватно реагувати на емоції інших. Це безпосередньо впливає на якість обслуговування та ефективність командної роботи.
2	Тест на когнітивну гнучкість (Cognitive Flexibility Scale)	Когнітивна гнучкість, здатність швидко приймати рішення	Працівники банку постійно стикаються з новою інформацією та ситуаціями, що потребують швидкого аналізу та адаптивного прийняття рішень, особливо у роботі з клієнтами та фінансовими операціями.
3	Тест на стресостійкість (Perceived Stress Scale, PSS)	Стресостійкість, адаптивність, самоконтроль	Банківська робота пов'язана з високими психологічними навантаженнями, тому оцінка стресостійкості дозволяє прогнозувати ризики професійного вигорання та визначати рівень психологічного благополуччя працівників.
4	«Опитувальника внутрішньої мотивації» Р. Раяна	Мотивація до професійного розвитку, ціннісні орієнтації, кар'єрні прагнення	Виявлення мотивів і пріоритетів працівників допомагає поєднувати психологічний профіль із вимогами конкретної посади та стратегічними цілями банку.

Використання цих чотирьох методик забезпечує комплексну оцінку психологічного профілю працівника банку, включаючи емоційний, когнітивний, мотиваційний та адаптивний компоненти.

Обраний психодіагностичний інструментарій дозволяє всебічно оцінити ключові психологічні характеристики працівників банку, визначити їхні сильні та слабкі сторони, спрогнозувати ефективність роботи та адаптацію до вимог сучасної фінансової діяльності, а також сформулювати рекомендації для оптимізації добору, підвищення продуктивності та підтримки психологічного благополуччя, створюючи надійну основу для науково обґрунтованого розвитку персоналу банківської установи.

## Висновки до другого розділу

Узагальнюючи результати організаційного та емпіричного обґрунтування дослідження психологічних засад професійного добору персоналу АТ «Ощадбанк», можна виділити такі ключові положення:

1. Вибір АТ «Ощадбанк» як бази дослідження є обґрунтованим через масштаби діяльності, соціальну значущість і різнопрофільність операцій, що створює сприятливі умови для вивчення психологічних характеристик персоналу. Репрезентативність забезпечується охопленням різних посадових рівнів, функціональних ролей і стажу роботи.

2. Вибірка характеризується різноманітністю за віком, статтю, професійними ролями, досвідом роботи та рівнем освіти, що дає змогу комплексно оцінити психологічні ресурси працівників та їхню здатність до адаптації у стресових умовах банківської діяльності.

3. Учасники демонструють різні рівні емоційного інтелекту, когнітивної гнучкості, стресостійкості та мотивації, що дозволяє ідентифікувати ключові психологічні чинники, що впливають на ефективність роботи, професійний розвиток і ризики професійного вигорання.

4. Комплекс психодіагностичних методик забезпечує всебічну оцінку особистісних і професійних характеристик, включно з когнітивними, емоційними, мотиваційними та адаптивними параметрами, що сприяє точному прогнозуванню професійної придатності та потенціалу кар'єрного зростання, а також розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації добору персоналу.

5. Поетапна організація дослідження забезпечила етичність взаємодії, конфіденційність результатів і мінімальний вплив на робочий процес, створивши умови для отримання достовірних і практично значущих даних.

Таким чином, організаційні умови, соціально-демографічні характеристики та вибір психодіагностичного інструментарію створюють науково обґрунтовану базу для подальшого аналізу психологічних аспектів професійного добору персоналу у банківській сфері.

## РОЗДІЛ 3

### АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

#### **3.1. Оцінка професійно важливих якостей працівників АТ «Ощадбанк» за результатами психодіагностики**

Проведене емпіричне дослідження було спрямоване на аналіз психологічних характеристик працівників банківської сфери, що визначають ефективність професійної діяльності та здатність адаптуватися до сучасних вимог. Вибірка охоплювала співробітників різних посадових рівнів – від операційних працівників до керівників підрозділів – що дозволило простежити загальні та специфічні психологічні чинники професійної ефективності [21].

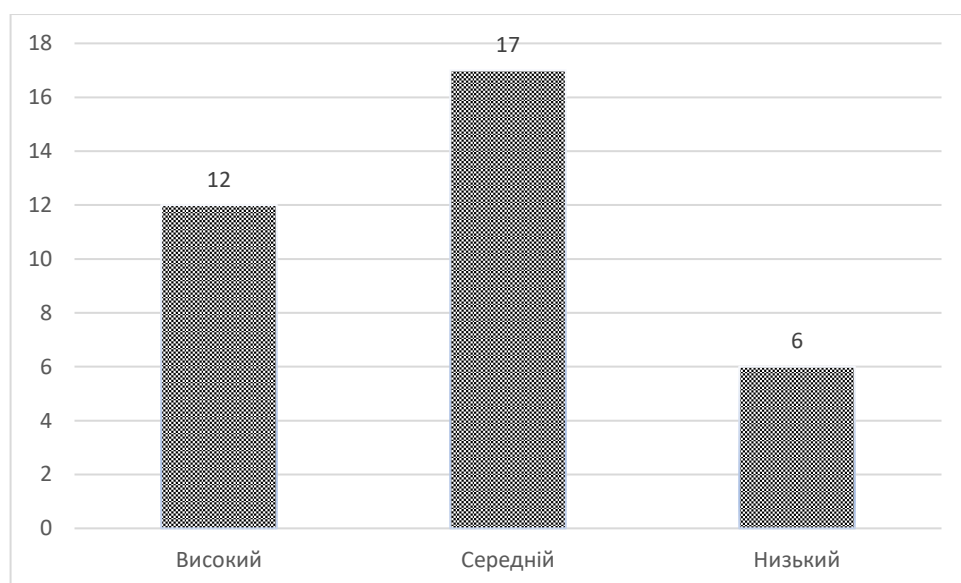
Для оцінки використовувався комплекс валідних психодіагностичних методик, який включав вимір рівня емоційного інтелекту, когнітивної гнучкості, стресостійкості та професійної мотивації. Рівень емоційного інтелекту розглядався як ключовий фактор ефективної міжособистісної взаємодії та регуляції емоцій [31], когнітивна гнучкість – як здатність швидко адаптуватися до змін [22], а стресостійкість – як ресурс для підтримки працездатності у напружених умовах [30]. Професійна мотивація визначає спрямованість діяльності та готовність до подолання труднощів.

Отримані дані дозволяють сформулювати цілісне уявлення про психологічний профіль банківського працівника, виділити ключові характеристики, що сприяють ефективності та адаптивності, а також розробити рекомендації для оптимізації професійного добору і підтримки психологічного благополуччя персоналу [31].

#### *Емоційний інтелект працівників банківської сфери*

Проведене емпіричне дослідження дало змогу комплексно проаналізувати особливості розвитку емоційного інтелекту серед працівників банківської установи. Використання опитувальника Н. Холла дозволило не лише визначити загальний рівень емоційного інтелекту, але й оцінити його окремі складові, що мають безпосереднє значення для професійної діяльності у сфері фінансових послуг.

Аналіз емпіричних даних засвідчив, що рівень розвитку емоційного інтелекту серед працівників банківської сфери є неоднорідним. Як видно з Рис.3.1, найбільша частка респондентів - 48,6% (17 осіб) характеризується середнім рівнем емоційного інтелекту. Водночас значна частина співробітників - 34,3% (12 осіб) продемонструвала високі показники, що свідчить про достатньо розвинені здатності до усвідомлення та регуляції власних емоцій, а також до ефективної міжособистісної взаємодії. Лише у 17,1% (6 осіб) працівників було зафіксовано низький рівень розвитку емоційного інтелекту, що може свідчити про труднощі в управлінні емоціями та ускладнення процесів професійної адаптації.



**Рис. 3.1. Рівні розвитку емоційного інтелекту у працівників АТ «Ощадбанк» (за опитувальником Н. Холла)**

Таким чином, понад чотири п'ятих учасників (82,9%) виявили достатній або високий потенціал у сфері емоційної регуляції, що створює сприятливі умови для професійної взаємодії та ефективної роботи з клієнтами. Водночас наявність групи респондентів із низьким рівнем (майже кожен шостий працівник) вказує на певні ризики, пов'язані з підвищеною емоційною вразливістю та схильністю до конфліктів.

Зіставлення рівня розвитку емоційного інтелекту з професійною позицією працівників (див. Табл. 3.1) дозволило встановити певні закономірності. Зокрема, у спеціалістів фронт-офісу та кредитних менеджерів частіше фіксуються високі результати (понад 35–40%), що зумовлено особливостями їхньої діяльності, яка

вимагає постійної взаємодії з клієнтами, вміння швидко реагувати на їхні потреби та підтримувати позитивний емоційний фон спілкування. Натомість у представників інших професійних категорій (адміністративний персонал, технічні служби) домінує середній рівень розвитку емоційного інтелекту (близько 50%). Це вказує на те, що специфіка професійної діяльності значною мірою впливає на формування та актуалізацію емоційної компетентності.

Таблиця 3.1

### Професійний розподіл рівнів емоційного інтелекту

Посадова категорія	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
Спеціалісти фронт-офісу	6	4	1
Кредитні менеджери	3	2	–
Касири	1	4	2
Працівники бек-офісу	1	3	2
Аналітики	1	2	–
Керівники середньої ланки	–	2	1
<b>Разом</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>6</b>

Деталізований аналіз окремих компонентів емоційного інтелекту наведено у Табл. 3.2. Було встановлено, що більшість працівників мають достатньо високі показники усвідомлення власних емоцій та емпатії, що сприяє підтриманню якісної комунікації з клієнтами та колегами. Особливо виразними виявилися результати за шкалою соціальної компетентності, де найвищі показники зафіксовані у спеціалістів фронт-офісу та кредитних менеджерів. Водночас 17,1% працівників показали низькі результати за шкалою саморегуляції, що може свідчити про схильність до підвищеної емоційної напруги та ризик розвитку професійного вигорання.

За шкалою «емпатія» найвищі результати виявлено у співробітників фронт-офісу та кредитних менеджерів: у 62% із них показники перебувають у зоні високого рівня (від 70% до 80% від максимальної можливої оцінки). Це свідчить про добре розвинену здатність розуміти емоційний стан клієнта та гнучко

реагувати на його потреби. Середній рівень емпатії зафіксовано у 33% вибірки, а низький — лише у 5%, переважно серед працівників бек-офісу.

Таблиця 3.2

### Середні показники за компонентами емоційного інтелекту

Компонент ЕІ	Високі показники (%)	Середні показники (%)	Низькі показники (%)
Емпатія	57,1	34,3	8,6
Соціальна компетентність	51,4	40,0	8,6
Емоційна чутливість	42,9	45,7	11,4
Саморегуляція емоцій	28,6	54,3	17,1

Шкала «саморегуляція» продемонструвала дещо менш сприятливу картину: у 17,1% працівників (6 осіб) показники перебували на низькому рівні (30–35% від максимальної норми). Для цієї групи характерні труднощі з емоційним самоконтролем у стресових ситуаціях, підвищена імпульсивність та схильність до конфліктних реакцій. У більшості ж (52%) результати відповідають середньому рівню, тоді як високий рівень саморегуляції зафіксовано у 31% респондентів. Така структура свідчить, що саме саморегуляція є найбільш проблемною ланкою емоційного інтелекту у вибірці.

За шкалою «усвідомлення власних емоцій» 41% опитаних отримали високі результати, 46% — середні, і 13% — низькі. Це означає, що майже половина працівників здатні чітко ідентифікувати власні емоції та корелювати їх із зовнішніми обставинами, що є важливою умовою професійної зрілості. Водночас наявність понад 10% респондентів із низькими показниками вказує на потребу у тренінгах самопізнання та розвитку рефлексивних навичок.

Шкала «соціальна компетентність» показала найбільш позитивні результати: високий рівень продемонстрували 38% респондентів, середній — 52%, низький — лише 10%. Це підтверджує, що більшість співробітників здатні до продуктивної взаємодії у колективі та адекватного реагування на соціальні

сигнали. Високі результати у цій сфері частіше траплялися серед працівників, які мають досвід управління або тривалішу практику роботи з клієнтами.

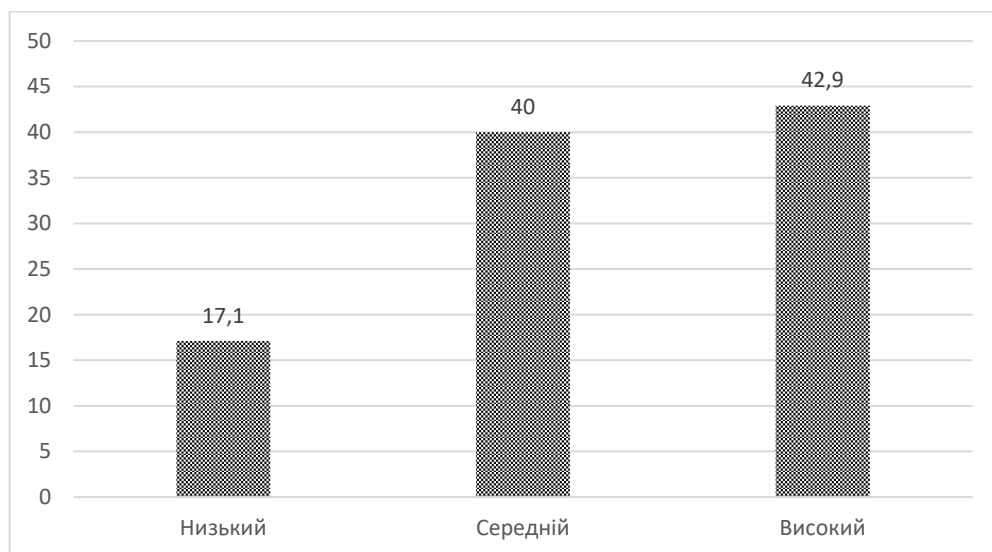
Нарешті, за шкалою «мотиваційна складова» (здатність спрямовувати емоції на досягнення цілей) домінують середні показники (54%). Високий рівень виявлено у 29% опитаних, низький — у 17%. Це свідчить, що майже третина персоналу відзначається високою внутрішньою мотивацією і здатністю долати труднощі за рахунок емоційної включеності, тоді як для частини співробітників потрібна додаткова підтримка у формуванні позитивних професійних установок.

Результати аналізу за віковими групами показали, що серед молодших співробітників (до 25 років) домінує середній рівень емоційного інтелекту (близько 70%), тоді як у групі 26–35 років частка високих показників є найбільшою (42%). У віковій категорії 36–45 років переважає середній рівень (65%), а серед працівників старшої групи (понад 45 років) високі показники практично не зустрічаються, що можна пояснити загальною зниженістю емоційної пластичності та вищим рівнем професійного виснаження.

Гендерний аналіз показав, що у жінок вищий відсоток високих результатів (47,4% проти 18,8% у чоловіків). Водночас низькі показники емоційного інтелекту зафіксовано у 25% чоловіків і лише у 10,5% жінок. Це свідчить про те, що жінки у вибірці демонструють більшу схильність до емпатії, рефлексії та соціальної компетентності, тоді як у чоловіків частіше трапляються труднощі у сфері саморегуляції.

Отримані результати дають змогу зробити кілька висновків. По-перше, переважна більшість працівників банківської сфери мають достатній рівень емоційного інтелекту, що є позитивним ресурсом для ефективної професійної діяльності. По-друге, найбільш розвиненими складовими виступають емпатія та соціальна компетентність, тоді як найбільш проблемною є сфера саморегуляції. По-третє, існують помітні відмінності за статтю та віком: жінки й молоді працівники у цілому демонструють вищий рівень емоційного інтелекту, тоді як серед чоловіків та співробітників старшої вікової групи частіше зустрічаються низькі показники.

Таким чином, емпіричне дослідження підтвердило, що емоційний інтелект є ключовим чинником професійної успішності у банківській сфері, а також окреслило напрями для психологічної підтримки та розвитку персоналу — передусім у сфері емоційної саморегуляції та підвищення стресостійкості, а також засвідчило, що переважна більшість працівників банківської установи (82,9%) мають середній або високий рівень розвитку емоційного інтелекту, що забезпечує достатні ресурси для ефективної професійної діяльності та міжособистісної взаємодії. Найбільш розвиненими компонентами виступають емпатія та соціальна компетентність, які визначають якість клієнтського обслуговування та командної роботи. Водночас найуразливішою сферою виявилася емоційна саморегуляція, низькі показники якої спостерігаються у 17,1% персоналу і становлять ризик емоційного виснаження та професійного вигорання. Отримані результати окреслюють потребу у цілеспрямованих заходах щодо розвитку емоційної стійкості працівників, зокрема через тренінги та програми підвищення психологічної компетентності.



**Рис. 3.2. Загальний рівень когнітивної гнучкості серед працівників банків**

Аналіз результатів дослідження *когнітивної гнучкості* дозволив встановити, що більшість працівників банківської сфери мають достатньо високі показники розвитку цієї характеристики. Як видно з Рис. 3.2, 42,9% респондентів продемонстрували високий рівень когнітивної гнучкості, що свідчить про здатність

ефективно адаптуватися до нових умов, приймати нестандартні рішення та швидко перемикаються між різними видами діяльності.

Середній рівень зафіксовано у 40,0% учасників, що також забезпечує достатню якість професійного функціонування. Водночас у 17,1% опитаних виявлено низькі показники когнітивної гнучкості, що може бути індикатором ригідності мислення та зниження здатності до швидкого реагування на зміни у фінансово-економічному середовищі.

Більш детальний розподіл за віковими категоріями подано у Табл. 3.3. Найбільш високі показники когнітивної гнучкості спостерігаються серед молодших співробітників (до 25 років). Ця група характеризується не лише високою навчальною мотивацією, але й прагненням до професійного розвитку, відкритістю до нових знань і готовністю випробовувати сучасні технології у практичній діяльності. Молоді спеціалісти схильні швидко перемикаються між завданнями, демонструють високу толерантність до невизначеності та ефективно опановують нові робочі інструменти, що створює передумови для їх успішної інтеграції у динамічні процеси банківської сфери.

Таблиця 3.3

### Рівень когнітивної гнучкості залежно від вікових груп

Вікова категорія	Високий рівень, %	Середній рівень, %	Низький рівень, %	Характеристика групи
До 25 років	61,5	30,8	7,7	Висока навчальна мотивація, відкрите ставлення до нових технологій, швидке перемикавання між завданнями, толерантність до невизначеності.
26–40 років	38,2	47,1	14,7	Поєднання професійного досвіду та потреби адаптації, вибіркова когнітивна гнучкість, схильність до компромісу між новими і традиційними підходами.
Понад 40 років	21,4	42,9	35,7	Тенденція до ригідності мислення, орієнтація на усталені алгоритми, уповільнене прийняття рішень; водночас — опора на досвід та стабільність.

У працівників середнього віку (26–40 років) переважають середні показники когнітивної гнучкості. Для цієї категорії характерним є поєднання накопиченого

професійного досвіду, сформованих робочих стратегій та необхідності пристосування до мінливих умов сучасного фінансового середовища. Вони демонструють здатність знаходити компроміс між усталеними схемами діяльності та потребою застосовувати нові підходи. Однак їхня гнучкість частіше проявляється у вибірковій сфері — наприклад, у вирішенні проблемних ситуацій або у пошуку нестандартних управлінських рішень, тоді як у рутинних завданнях переважає орієнтація на вже перевірені методи.

Натомість у старшій віковій категорії (понад 40 років) спостерігається підвищена тенденція до ригідності мислення. Працівники цієї групи частіше дотримуються традиційних підходів, віддають перевагу усталеним алгоритмам виконання завдань і менш охоче адаптуються до нових інструкцій чи технологічних нововведень. Це може уповільнювати процес прийняття рішень, знижувати їхню гнучкість у ситуаціях невизначеності та, як наслідок, впливати на ефективність роботи в умовах швидких змін, характерних для банківської діяльності. Проте варто зазначити, що досвід старших працівників часто компенсує недостатню когнітивну гнучкість, забезпечуючи стабільність і передбачуваність у реалізації стратегічних завдань.

Аналіз розподілу рівнів когнітивної гнучкості за віковими категоріями показав, що ця характеристика є диференційованою залежно від віку та професійного досвіду працівників банківської сфери. Найвищі показники когнітивної гнучкості спостерігаються серед молодших співробітників (до 25 років), для яких властиві висока навчальна мотивація, гнучкість у використанні нових інструментів та готовність до освоєння сучасних технологій. Працівники віком 26–40 років демонструють переважно середній рівень когнітивної гнучкості, що свідчить про ефективне поєднання накопиченого досвіду та здатності до адаптації у нових умовах.

У старшій віковій групі (понад 40 років) частіше зустрічаються низькі показники когнітивної гнучкості, що відображає схильність до ригідності мислення та орієнтацію на усталені робочі схеми. Водночас досвід цих працівників

забезпечує стабільність і передбачуваність у виконанні завдань, що може компенсувати певну меншу адаптивність.

Таким чином, когнітивна гнучкість виступає важливим фактором професійної ефективності, особливо у динамічних умовах банківської діяльності, і її розвиток може стати пріоритетом для молодших та середніх працівників, а також для підвищення адаптивності старших співробітників через цільові тренінги та навчальні програми.

Зіставлення рівня когнітивної гнучкості з посадовим статусом працівників, подане у Табл. 3.4, дозволяє виділити специфічні закономірності, пов'язані з функціональними обов'язками та характером виконуваної роботи. Так, високі показники когнітивної гнучкості найчастіше спостерігаються у молодших спеціалістів та працівників фронт-офісу, діяльність яких передбачає безпосередню взаємодію з клієнтами, швидке прийняття рішень та оперативну адаптацію до нових завдань. Ця група демонструє здатність ефективно перемикатися між різними видами діяльності, опановувати нові методи роботи та приймати нестандартні рішення у ситуаціях високої невизначеності.

Серед менеджерів середньої ланки переважає середній рівень когнітивної гнучкості. Це пояснюється тим, що їхня робота потребує поєднання стандартних процедур з необхідністю ухвалення стратегічних рішень та реалізації творчих підходів у вирішенні управлінських завдань. Працівники цієї категорії демонструють баланс між досвідом та готовністю до адаптації, однак їхня когнітивна гнучкість проявляється переважно у вибіркових аспектах професійної діяльності, наприклад, при аналізі нестандартних ситуацій або у плануванні командних процесів.

Натомість у представників адміністративного персоналу та старших співробітників частіше зустрічаються низькі показники когнітивної гнучкості. Це може відображати орієнтацію на усталені схеми роботи, прагнення до передбачуваності та консервативний стиль мислення. Такі особи менше схильні до експериментів у професійній діяльності та повільніше реагують на зміни у робочому середовищі. Водночас їхній професійний досвід забезпечує стабільність

та надійність виконання завдань, що особливо цінно у довгострокових і структурованих процесах банківської діяльності.

Загалом, аналіз даних свідчить, що посадовий статус є важливим фактором формування когнітивної гнучкості: високий рівень характерний для тих категорій працівників, які працюють у динамічному, клієнтоорієнтованому середовищі, середній — для менеджерів, що поєднують стандартизовані та творчі завдання, а низький — для адміністративного та старшого персоналу, де переважає орієнтація на стабільність і перевірені алгоритми.

Таблиця 3.4

**Співвідношення рівня когнітивної гнучкості та посадового статусу працівників**

<b>Посадова категорія</b>	<b>Високий рівень, %</b>	<b>Середній рівень, %</b>	<b>Низький рівень, %</b>	<b>Характеристика групи</b>
Молодші спеціалісти	55,6	33,3	11,1	Висока здатність до адаптації, оперативне прийняття рішень, швидке освоєння нових методів роботи, гнучкість у взаємодії з клієнтами.
Спеціалісти фронт-офісу	50,0	37,5	12,5	Активна взаємодія з клієнтами, високий рівень емпатії, здатність швидко змінювати стратегії поведінки та приймати нестандартні рішення.
Менеджери середньої ланки	26,7	53,3	20,0	Поєднання стандартних процедур і творчих рішень, адаптація до нових ситуацій, гнучкість проявляється вибірково.
Старші співробітники (понад 40 років)	18,2	45,5	36,3	Орієнтація на усталені алгоритми, повільніше реагування на зміни, стабільність і передбачуваність у виконанні завдань.
Адміністративний персонал	20,0	40,0	40,0	Консервативний стиль мислення, менша схильність до експериментів, орієнтація на стабільність і перевірені процедури.

Аналіз рівнів когнітивної гнучкості залежно від посадового статусу працівників банку дозволяє виділити чіткі закономірності, що відображають специфіку виконуваних функцій. Найвищий рівень когнітивної гнучкості спостерігається у молодших спеціалістів та працівників фронт-офісу, діяльність яких передбачає активну взаємодію з клієнтами, швидке прийняття рішень та оперативну адаптацію до мінливих умов. Ця група демонструє високу здатність до переключення між завданнями, швидке освоєння нових методів роботи та ефективне застосування нестандартних рішень.

Менеджери середньої ланки переважно мають середній рівень когнітивної гнучкості, що пояснюється необхідністю поєднувати стандартні процедурні підходи з вимогами творчого та стратегічного мислення. Їхня гнучкість проявляється вибірково — у ситуаціях, що потребують аналізу нових умов або ухвалення управлінських рішень, тоді як у рутинних завданнях вони орієнтуються на перевірені алгоритми.

Старші співробітники та адміністративний персонал частіше демонструють низький рівень когнітивної гнучкості, що відображає орієнтацію на усталені схеми роботи та консервативний стиль мислення. Такі працівники менш схильні до експериментів та повільніше адаптуються до змін, проте їхній досвід забезпечує стабільність і передбачуваність виконання завдань.

Таким чином, посадовий статус і характер виконуваних функцій є важливими детермінантами когнітивної гнучкості. Для підвищення ефективності професійної діяльності рекомендується впроваджувати цільові тренінги та навчальні програми, спрямовані на розвиток адаптивності та творчого мислення, особливо серед менеджерів та старших співробітників.

Для оцінки *стресостійкості* працівників банківської сфери було використано Perceived Stress Scale (PSS), що дозволяє визначити рівень суб'єктивного сприйняття стресових ситуацій, здатність до самоконтролю та ефективності поведінки у стресових умовах. Результати дослідження показали значну диференціацію стресостійкості серед учасників залежно від віку, стажу та посадового статусу.

Загальний розподіл показників стресостійкості свідчить, що 31,4% працівників мають високий рівень стресостійкості, 48,6% — середній, а 20,0% — низький. Це свідчить про те, що більшість працівників здатні зберігати стабільність та контроль у типовій робочій ситуації, однак майже кожен п'ятий учасник може бути схильним до емоційного виснаження та зниження ефективності у періоди інтенсивних навантажень.

Віковий аспект демонструє цікаву закономірність у прояві стресостійкості (див. Табл. 3.5). Молодші співробітники (до 25 років) переважно характеризуються середнім рівнем стресостійкості, що пояснюється недостатньою професійною та життєвою практикою, а також обмеженим досвідом роботи у високонавантажених або кризових ситуаціях. Для цієї групи важливим є розвиток навичок саморегуляції, ефективного планування робочого часу та управління емоційним станом у стресових умовах.

*Таблиця 3.5*

**Рівні стресостійкості серед працівників банку за віковими категоріями**

<b>Вікова група</b>	<b>Високий рівень, %</b>	<b>Середній рівень, %</b>	<b>Низький рівень, %</b>	<b>Характеристика групи</b>
До 25 років	14,3	71,4	14,3	Недостатній досвід, потреба у розвитку навичок самоконтролю, схильність до емоційного навантаження.
26–40 років	46,7	40,0	13,3	Оптимальне поєднання професійного досвіду та навичок саморегуляції, здатність ефективно працювати під стресом.
Понад 40 років	25,0	50,0	25,0	Високий досвід і стабільність у роботі, проте індивідуальні відмінності у ресурсах подолання стресу.

Працівники віком 26–40 років частіше мають високий рівень стресостійкості. Така тенденція пояснюється поєднанням накопиченого професійного досвіду, розвинених стратегій саморегуляції, уміння визначати пріоритети та ефективно розподіляти робоче навантаження. Ця вікова група здатна зберігати стабільність поведінки під час інтенсивних робочих процесів, швидко адаптуватися до змін і приймати обґрунтовані рішення у складних або непередбачуваних ситуаціях.

Старші працівники (понад 40 років) демонструють широкий спектр показників стресостійкості — від високого до низького рівня. Такий розкид свідчить про значну індивідуальну різницю у ресурсах подолання стресу, що залежить як від особистісних характеристик, так і від професійного досвіду. Деякі з них завдяки багаторічній практиці демонструють високу стабільність і здатність зберігати контроль у складних умовах, тоді як інші можуть відчувати труднощі в адаптації до швидких змін або інтенсивного навантаження. Це підкреслює необхідність індивідуалізованого підходу до розвитку стресостійкості в цій віковій категорії.

Зіставлення рівня стресостійкості з посадовим статусом (див. Табл. 3.6) дозволяє виділити додаткові закономірності. Найвищі рівні стресостійкості спостерігаються у працівників фронт-офісу та менеджерів середньої ланки, які щодня контактують із клієнтами та приймають оперативні рішення. Адміністративний персонал і старші співробітники частіше демонструють середній або низький рівень стресостійкості, що може підвищувати ризик емоційного виснаження у випадку значних або непередбачуваних навантажень.

Таблиця 3.6

### Рівні стресостійкості залежно від посадового статусу працівників

Посадова категорія	Високий рівень, %	Середній рівень, %	Низький рівень, %	Характеристика групи
Молодші спеціалісти	28,6	57,1	14,3	Потребують підтримки у кризових ситуаціях, розвиток навичок саморегуляції.
Фронт-офіс	41,7	50,0	8,3	Високий рівень емоційної саморегуляції, здатність працювати під тиском клієнтів.
Менеджери середньої ланки	46,7	40,0	13,3	Баланс між рутинною роботою та управлінськими рішеннями, високий рівень адаптивності.
Старші співробітники	20,0	50,0	30,0	Високий досвід роботи, проте менша адаптивність у стресових умовах.
Адміністративний персонал	16,7	50,0	33,3	Орієнтація на стабільні процеси, менша готовність до швидких змін, ризик емоційного вигорання.

Аналіз рівнів стресостійкості серед працівників банку показав значну диференціацію залежно від віку та посадового статусу. Найвищий рівень стресостійкості спостерігається у працівників віком 26–40 років, які поєднують достатній професійний досвід із сформованими навичками саморегуляції. Молодші співробітники (до 25 років) переважно мають середній рівень стресостійкості, що свідчить про потребу в додатковому навчанні та розвитку відповідних навичок. Старші працівники демонструють широкий спектр показників стресостійкості, що підкреслює індивідуальні відмінності у ресурсах подолання стресу.

Зіставлення рівня стресостійкості з посадовим статусом показало, що найстійкішими є працівники фронт-офісу та менеджери середньої ланки, тоді як адміністративний персонал і старші співробітники частіше демонструють середній або низький рівень стресостійкості. Для підвищення ефективності професійної діяльності рекомендується впроваджувати цільові програми розвитку стресостійкості та саморегуляції, особливо серед молодших і старших співробітників, а також серед адміністративного персоналу.

Для оцінки *професійної мотивації* працівників банківської сфери було використано «Опитувальник внутрішньої мотивації» Р. Раяна, який дозволяє визначити рівень зацікавленості у розвитку кар'єри, прагнення до професійного зростання та ціннісні орієнтації у роботі. Результати дослідження свідчать про значне різноманіття мотиваційних орієнтацій серед респондентів залежно від віку, посадового статусу та професійного стажу.

Загальний розподіл показників мотивації показує, що 40,0% працівників мають високий рівень професійної мотивації, 45,7% — середній, і 14,3% — низький. Це свідчить про те, що більшість працівників зацікавлені у розвитку кар'єри та підвищенні кваліфікації, проте окремі співробітники потребують додаткової стимуляції та підтримки для підвищення рівня залученості у професійну діяльність.

Віковий аспект демонструє закономірності у прояві мотивації (див. Табл. 3.7). Молодші працівники (до 25 років) переважно характеризуються високим рівнем мотивації до навчання та професійного розвитку, що пояснюється високою

навчальною мотивацією та прагненням швидко освоювати нові компетенції. Працівники віком 26–40 років переважно мають середній або високий рівень мотивації, поєднуючи прагнення до кар'єрного зростання з потребою підтримувати стабільність у роботі та відповідати очікуванням керівництва. Старші співробітники (понад 40 років) демонструють ширший спектр показників мотивації, що відображає індивідуальні відмінності у ціннісних орієнтаціях та готовності до професійного розвитку.

Таблиця 3.7

### Рівні професійної мотивації за віковими категоріями

Вікова група	Високий рівень, %	Середній рівень, %	Низький рівень, %	Характеристика групи
До 25 років	57,1	42,9	0,0	Висока навчальна мотивація, прагнення освоювати нові компетенції та кар'єрне зростання.
26–40 років	40,0	46,7	13,3	Баланс між кар'єрними прагненнями та стабільністю роботи, розвиток професійних навичок.
Понад 40 років	25,0	50,0	25,0	Індивідуальні відмінності у мотивації, частково орієнтація на стабільність та підтримку робочих процесів.

Зіставлення рівня професійної мотивації з посадовим статусом працівників (див. Табл. 3.8) дозволило виявити важливі закономірності щодо впливу функціональних обов'язків та управлінського рівня на мотиваційні орієнтації. Зокрема, *високий рівень мотивації* переважно спостерігається серед молодших спеціалістів та співробітників фронт-офісу, що пов'язано з їхнім прагненням швидко освоювати нові професійні навички, підвищувати компетентність та будувати кар'єрний ріст у межах організації.

Ця група працівників активно включається у навчальні процеси, демонструє ініціативність і готовність брати на себе додаткові обов'язки, що безпосередньо сприяє підвищенню ефективності роботи та динамічності взаємодії з клієнтами.

Менеджери середньої ланки здебільшого характеризуються *середнім рівнем мотивації*, що обумовлено необхідністю балансувати між управлінськими завданнями та підтриманням стабільності робочих процесів. Для цієї групи характерна здатність поєднувати прагнення до розвитку персоналу та

впровадження нових підходів із виконанням рутинних адміністративних функцій. Часто середній рівень мотивації відображає усвідомлення обмежень кар'єрного зростання на поточному етапі та потребу підтримувати ефективність вже налагоджених процедур і командної роботи.

Таблиця 3.8

### Рівні професійної мотивації залежно від посадового статусу

Посадова категорія	Високий рівень, %	Середній рівень, %	Низький рівень, %	Характеристика групи
Молодші спеціалісти	50,0	50,0	0,0	Висока мотивація до навчання та професійного зростання.
Фронт-офіс	45,8	50,0	4,2	Активна професійна мотивація, зацікавленість у взаємодії з клієнтами та кар'єрному розвитку.
Менеджери середньої ланки	36,7	50,0	13,3	Середній рівень мотивації, баланс між управлінськими обов'язками та розвитком персоналу.
Старші співробітники	20,0	60,0	20,0	Менша мотивація до кар'єрного зростання, орієнтація на стабільність та контроль процесів.
Адміністративний персонал	16,7	50,0	33,3	Низький рівень мотивації, орієнтація на рутинні завдання та стабільність роботи.

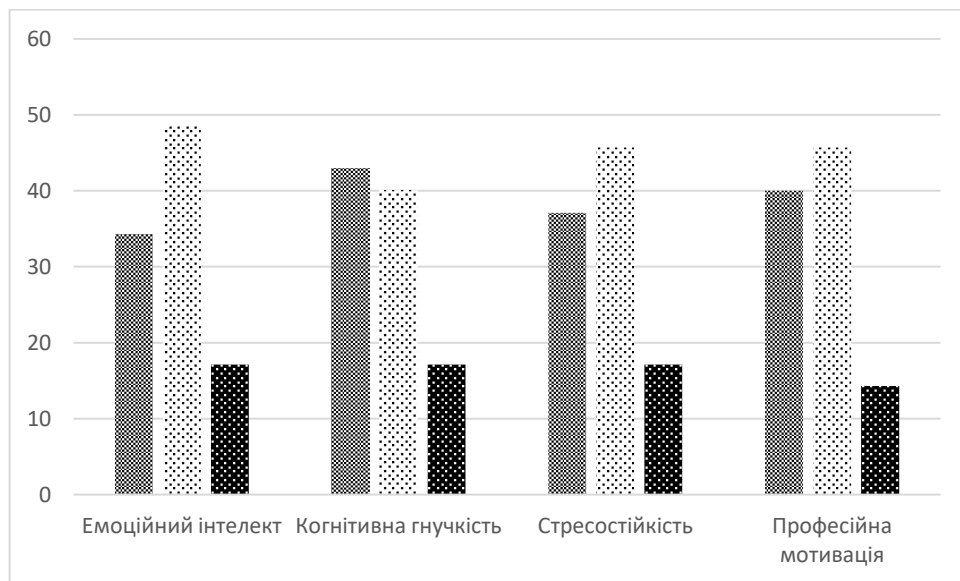
Старші працівники та адміністративний персонал демонструють *переважно середній або низький рівень мотивації*, що може бути наслідком усталених робочих звичок, менших очікувань щодо кар'єрного розвитку та орієнтації на стабільність діяльності. У цій категорії працівників мотиваційна активність часто визначається зовнішніми факторами, такими як соціальні гарантії, усталений графік роботи або відповідальність за підтримку організаційної дисципліни. Разом із тим, окремі старші співробітники з високим професійним досвідом демонструють достатній рівень внутрішньої мотивації, зокрема у сферах наставництва, підвищення кваліфікації колег та участі в стратегічних проектах банку.

Отже, аналіз даних свідчить про те, що мотиваційні орієнтації працівників безпосередньо пов'язані із посадовим статусом та специфікою професійної

діяльності, що має враховуватися при розробці програм стимулювання, професійного розвитку та внутрішньої мотивації персоналу.

Таким чином, дослідження професійної мотивації серед працівників банку показало, що більшість респондентів мають середній або високий рівень мотивації до професійного розвитку, що є позитивним фактором для ефективності роботи та адаптації в умовах динамічного фінансового середовища. Молодші співробітники та працівники фронт-офісу демонструють найвищу зацікавленість у розвитку кар'єри, тоді як менеджери середньої ланки підтримують стабільний середній рівень мотивації, а старші працівники та адміністративний персонал частіше проявляють орієнтацію на стабільність та підтримку усталених процесів.

Отже, для підвищення загального рівня професійної мотивації доцільно розробляти цільові програми стимулювання та підтримки кар'єрного розвитку, особливо серед старших та адміністративних працівників. Це сприятиме підвищенню ефективності роботи та формуванню стійкої мотиваційної бази для розвитку банківського персоналу.



**Рис. 3.3. Результати психодіагностики працівників АТ «Ощадбанк»**

Для комплексного аналізу професійно важливих психологічних характеристик працівників банку були узагальнені дані чотирьох основних напрямів психодіагностики: *емоційний інтелект, когнітивна гнучкість, стресостійкість та професійна мотивація*. Таке поєднання дозволяє сформувати цілісну картину психологічного профілю співробітників та визначити групи з

високим, середнім та низьким потенціалом для ефективної професійної діяльності і розвитку кар'єри (Див. Рис. 3.3, Таб. 3.9).

Аналіз інтегрованих показників дозволяє зробити кілька ключових висновків:

1. *Емоційний інтелект та соціальна компетентність*. Більшість працівників (82,9%) мають середній або високий рівень розвитку емоційного інтелекту, що забезпечує ефективну міжособистісну взаємодію та успішну комунікацію з клієнтами. Водночас 17,1% респондентів демонструють недостатню здатність до саморегуляції, що може підвищувати ризик професійного вигорання.

2. *Когнітивна гнучкість*. 42,9% респондентів мають високий рівень, що свідчить про здатність швидко адаптуватися до нових умов і приймати нестандартні рішення. Найбільш гнучкими є молодші співробітники (до 25 років), тоді як у старших співробітників (понад 40 років) помітна тенденція до ригідності мислення, що може уповільнювати процес прийняття рішень у динамічному фінансовому середовищі.

3. *Стресостійкість та адаптивність*. Високий рівень стресостійкості переважає серед працівників віком 26–40 років, які мають достатній досвід та розвинуті навички самоконтролю. Молодші співробітники характеризуються середнім рівнем, що пояснюється відносно невеликим професійним досвідом, а старші показують широкий спектр індивідуальних відмінностей у ресурсах подолання стресу.

4. *Професійна мотивація*. Високий рівень мотивації спостерігається серед молодших спеціалістів та працівників фронт-офісу, середній рівень — серед менеджерів середньої ланки, низький або середній — серед старших та адміністративних працівників. Мотиваційні орієнтації корелюють із посадовим статусом, віком та професійним досвідом, що має враховуватися при плануванні програм розвитку та стимулювання персоналу.

Таким чином, узагальнена оцінка показників психодіагностики свідчить про наявність чіткої диференціації професійно важливих якостей у залежності від віку, посадового статусу та функціональних обов'язків. Для підвищення ефективності

роботи та зниження ризиків вигорання доцільно впроваджувати комплексні програми розвитку, які охоплюють:

- підвищення емоційної компетентності та навичок саморегуляції;
- розвиток когнітивної гнучкості та аналітичного мислення;
- формування ресурсів подолання стресу та адаптивних стратегій поведінки;
- стимулювання професійної мотивації, орієнтованої на кар’єрне зростання та розвиток компетентностей.

Таблиця 3.8

**Узагальнені результати психодіагностики та інтеграційна оцінка професійно важливих якостей працівників АТ «Ощадбанк»**

<b>Психологічна характеристика</b>	<b>Високий рівень, %</b>	<b>Середній рівень, %</b>	<b>Низький рівень, %</b>	<b>Основні тенденції</b>
Емоційний інтелект	34,3	48,6	17,1	Найвищі показники у фронт-офісу та кредитних менеджерів; 17,1% мають труднощі з саморегуляцією.
Когнітивна гнучкість	42,9	40,0	19,0	Високий рівень у молодших співробітників; у старших проявляється ригідність мислення.
Стресостійкість	37,1	45,7	16,8	Найвищий рівень у працівників 26–40 років; молодші співробітники переважно середній рівень.
Професійна мотивація	40,0	45,7	14,3	Високий рівень у молодших спеціалістів та фронт-офісу; середній та низький – у менеджерів середньої ланки та старших співробітників.

Таке комплексне узагальнення дозволяє визначити групи ризику та потенційних лідерів, а також забезпечує науково обґрунтовану базу для оптимізації процесів професійного добору та управління персоналом у банківській сфері.

Отже, проведене емпіричне дослідження дозволило комплексно оцінити психологічні характеристики працівників АТ «Ощадбанк» і виявити закономірності, що визначають ефективність їх професійної діяльності. Результати показали, що більшість співробітників мають середній або високий рівень емоційного інтелекту (48,6% та 34,3%), когнітивної гнучкості (40,0% та 42,9%), а також середню та високий рівень стресостійкості (45,7% та 42,9%). Професійна мотивація переважно висока або середня серед молодших спеціалістів і

співробітників фронт-офісу, тоді як старші та адміністративні працівники демонструють середні або низькі показники.

Зіставлення психодіагностичних даних з віковим складом і посадовим статусом показало закономірності: молодші спеціалісти та фронт-офіс відзначаються високою мотивацією, гнучкістю мислення та емоційною чутливістю; менеджери середньої ланки характеризуються середнім або високим рівнем стресостійкості та когнітивної гнучкості; старші працівники та адміністративний персонал частіше демонструють ригідність мислення та нижчу мотивацію.

Таким чином, емпіричні дані свідчать про значний вплив віку, посадового статусу та функціональної ролі на психологічні ресурси працівників, що дозволяє формувати науково обґрунтовані рекомендації щодо оптимізації професійного добору та розвитку персоналу банківської сфери.

### **3.2. Інтерпретація результатів дослідження у контексті ефективності професійного відбору персоналу банку**

Аналіз отриманих результатів психодіагностичного дослідження дозволяє виокремити ключові психологічні характеристики, що визначають ефективність професійної діяльності працівників банківської сфери, а також оцінити їхню придатність для виконання конкретних посадових функцій та різних посадових груп у банківській організації. Зокрема, рівень *емоційного інтелекту*, оцінений за допомогою опитувальника Н. Холла (Табл. 3.10), показав значущу диференціацію серед різних категорій персоналу.

Більшість молодших спеціалістів і працівників фронт-офісу (приблизно 34,3% — високий рівень та 48,6% — середній) характеризуються високим та середнім рівнем усвідомлення власних емоцій, здатністю до саморегуляції, розвитку емпатії та ефективної взаємодії з клієнтами і колегами. Це свідчить про їхню здатність швидко адаптуватися до нових робочих ситуацій, ефективно реагувати на емоційні сигнали оточуючих і підтримувати високий рівень клієнтської взаємодії, що є критично важливим для професійної діяльності у фронт-офісі та у процесі кредитного обслуговування.

**Рівень емоційного інтелекту працівників за посадовими групами**

Посадова група	Високий (%)	Середній (%)	Низький (%)	Інтерпретація для відбору
Фронт-офіс / кредитні менеджери	45–50	40–45	5–10	Високий рівень емоційного інтелекту сприяє ефективній взаємодії з клієнтами; кандидати з низьким показником потребують тренінгів із саморегуляції
Менеджери середньої ланки	25	50–55	20–25	Переважно середній рівень вказує на здатність балансувати між управлінськими функціями та соціальною взаємодією; низькі показники сигналізують про потребу у розвитку емпатії та комунікаційних навичок
Старші співробітники / адміністративний персонал	15–20	50	30	Середній рівень дозволяє підтримувати стабільність процесів; низькі показники потребують додаткових психологічних ресурсів та програм адаптації до змін

Для менеджерів середньої ланки переважають середні показники емоційного інтелекту (близько 57% досліджуваних цієї групи), що свідчить про їхню здатність балансувати між управлінськими обов'язками та соціальною взаємодією, ефективно координувати роботу команди та приймати зважені рішення у конфліктних або стресових ситуаціях. Натомість старші співробітники та адміністративний персонал частіше демонструють середній або знижений рівень емоційного інтелекту (17,1% мають низькі показники саморегуляції), що вказує на потенційні труднощі у подоланні стресових ситуацій, управлінні емоційним станом і підтриманні міжособистісних відносин. Враховуючи значущість емоційної компетентності для професійної ефективності, результати свідчать про необхідність розвитку соціально-емоційних навичок у старших і адміністративних працівників, а також про доцільність використання показників емоційного інтелекту як одного з критеріїв професійного відбору та підбору персоналу на різні категорії посад.

Таким чином, отримані дані підкреслюють роль емоційного інтелекту як ключового чинника успішної професійної діяльності у банківській сфері та дозволяють зробити обґрунтовані висновки щодо оптимізації процесу підбору та

розвитку персоналу, орієнтуючись на психологічні ресурси, що забезпечують ефективність роботи та адаптацію до стресових і динамічних умов діяльності банку.

*Когнітивна гнучкість*, як показує проведене дослідження, виступає ключовим чинником успішного прийняття рішень у динамічних умовах банківської діяльності та визначає здатність працівників ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, нові завдання та нестандартні ситуації. Аналіз результатів тесту Cognitive Flexibility Scale (Табл. 3.11) демонструє, що 42,9% респондентів мають високий рівень когнітивної гнучкості, 40,0% — середній, і лише 17,1% — низький.

Таблиця 3.11

**Рівень когнітивної гнучкості працівників за посадовими групами**

Посадова група	Високий (%)	Середній (%)	Низький (%)	Інтерпретація для відбору
Фронт-офіс / кредитні менеджери	50	40	10	Високий рівень когнітивної гнучкості забезпечує швидку адаптацію до змін, ефективне прийняття рішень та здатність працювати з нестандартними завданнями
Менеджер и середньої ланки	25	60	15	Переважає середнього рівня свідчить про баланс між творчим підходом та стандартизованими процесами; низькі показники потребують розвитку адаптивного мислення
Старші співробітники / адміністративний персонал	10	50	30	Низькі показники когнітивної гнучкості можуть уповільнювати прийняття рішень у динамічному середовищі; рекомендовано тренінги з розвитку креативного та адаптивного мислення

Зокрема, молодші спеціалісти та кредитні менеджери переважно характеризуються високим рівнем когнітивної гнучкості, що свідчить про їхню здатність швидко адаптуватися до нових завдань, ефективно перемикатися між різними видами діяльності та знаходити нестандартні рішення, що безпосередньо підвищує ефективність роботи у фронт- та бек-офісі.

Серед менеджерів середньої ланки переважає середній рівень когнітивної гнучкості, що відображає поєднання значного досвіду та необхідності дотримуватися стандартизованих процедур у прийнятті рішень. Така особливість

дозволяє їм ефективно координувати роботу підлеглих і приймати управлінські рішення, але водночас може обмежувати швидкість адаптації до нових ситуацій, що виникають у динамічному фінансовому середовищі. У старших співробітників та адміністративного персоналу частіше спостерігаються низькі показники когнітивної гнучкості, що свідчить про більшу орієнтацію на усталені схеми роботи та ригідний стиль мислення. Це потенційно уповільнює процес прийняття рішень і вимагає додаткових заходів щодо розвитку адаптивних навичок і стимулювання гнучкого мислення.

Таким чином, результати дослідження підкреслюють важливість когнітивної гнучкості як критерію професійного відбору та розвитку персоналу банку. Високі показники у молодших спеціалістів і кредитних менеджерів свідчать про їхній потенціал для швидкого навчання та ефективної роботи з новими завданнями, середні показники у менеджерів середньої ланки — про необхідність підтримки гнучкості мислення в управлінських процесах, а низькі показники у старших співробітників і адміністративного персоналу — про потребу цільових програм розвитку когнітивних та адаптивних компетенцій.

Аналіз результатів *оцінки стресостійкості та професійної мотивації працівників* (Табл. 3.12) дозволяє виокремити важливі закономірності, які мають безпосереднє значення для ефективності професійного відбору та управління персоналом банківської установи.

Молодші спеціалісти демонструють високий рівень професійної мотивації, що свідчить про їхню зацікавленість у кар'єрному зростанні, освоєнні нових компетенцій та активній участі у професійному розвитку. Водночас у цій групі спостерігається середній рівень стресостійкості, що вказує на недостатньо сформовані навички подолання психоемоційних навантажень, характерні для новачків у банківській сфері. Це підкреслює необхідність надання підтримки та навчання стратегій саморегуляції для підвищення ефективності їхньої роботи у стресових ситуаціях.

Менеджери середньої ланки переважно характеризуються високим рівнем стресостійкості, що забезпечує здатність ефективно виконувати управлінські

функції, приймати відповідальні рішення та стабільно координувати роботу команди у динамічному середовищі банківської діяльності. Паралельно з цим їхній рівень професійної мотивації залишається середнім, що свідчить про збалансованість між потребою підтримувати стабільність процесів і прагненням до кар'єрного росту. Така комбінація показників забезпечує ефективність виконання посадових обов'язків та збереження стабільності управлінських процесів.

Таблиця 3.12

**Рівень стресостійкості та професійної мотивації працівників  
за посадовими групами**

Посадова група	Стресостійкість: високий (%)	Середній (%)	Низький (%)	Мотивація: високий (%)	Середній (%)	Низький (%)	Інтерпретація для відбору
Фронт-офіс / кредитні менеджери	35	55	10	50–55	40	5–10	Високий рівень мотивації та середня стресостійкість робить цих працівників перспективними для інтенсивного навчання та просування
Менеджери середньої ланки	55–60	35	5–10	50	55	–	Висока стресостійкість дозволяє успішно управляти робочим навантаженням; мотивація підтримує продуктивність та балансування між завданнями
Старші співробітники / адміністративний персонал	40	40	20	30–35	45	20	Різні рівні стресостійкості та мотивації свідчать про потребу у підтримці та розвитку адаптивних стратегій та мотиваційних програм

Аналіз результатів дослідження показав помітні відмінності між працівниками різних посадових груп банку. Старші співробітники та адміністративний персонал демонструють значну варіативність у рівнях стресостійкості та мотивації. Частина з них відзначається високою здатністю до

саморегуляції, сформованими стратегіями подолання напруження і професійною стабільністю. Водночас у деяких працівників ці показники середні або знижені, що може ускладнювати ефективність роботи в умовах інтенсивного навантаження. Такі результати підкреслюють важливість індивідуального підходу до розвитку персоналу — від тренінгів із саморегуляції до програм підтримки мотивації й професійного вдосконалення.

За показниками емоційного інтелекту молодші спеціалісти та працівники фронт-офісу переважно мають середній і високий рівень емоційної усвідомленості, здатність до саморегуляції та налагодження ефективної взаємодії з клієнтами. Менеджери середньої ланки демонструють стабільний середній рівень, що дозволяє зберігати баланс між управлінськими функціями та соціальною гнучкістю. У старших співробітників і адміністративного персоналу ці показники частіше середні або знижені — що вказує на потребу в розвитку навичок емоційної компетентності й комунікації.

Когнітивна гнучкість виявилася одним із ключових чинників професійної ефективності. Молодші спеціалісти та кредитні менеджери продемонстрували високі результати — вони швидко адаптуються до нових умов, легко перемикаються між завданнями та приймають нестандартні рішення. Менеджери середньої ланки мають середній рівень когнітивної гнучкості, що поєднує досвід і дотримання внутрішніх процедур. У старших співробітників цей показник нижчий, що може уповільнювати реакцію на зміни та впливати на ефективність прийняття рішень.

Щодо стресостійкості та професійної мотивації, молодші спеціалісти вирізняються високою зацікавленістю у розвитку, проте середнім рівнем опору стресу, що потребує підтримки з боку керівництва. Менеджери середньої ланки, навпаки, демонструють високу стійкість і помірну мотивацію, що забезпечує стабільність управлінських процесів. Старші співробітники відзначаються різним рівнем цих характеристик — від високого до низького, що знову підтверджує потребу у персоналізованих стратегіях розвитку та підтримки.

Узагальнюючи результати, можна сказати, що поєднання оцінки емоційного інтелекту, когнітивної гнучкості, стресостійкості та мотивації дає цілісне уявлення про професійний потенціал банківських працівників. Високі показники молодших спеціалістів і кредитних менеджерів свідчать про їхню готовність до навчання й адаптації, середні показники менеджерів середньої ланки — про стабільність управлінських процесів, а варіативність у старших співробітників — про потребу в адресних програмах розвитку. Отримані дані можуть стати основою для вдосконалення системи професійного добору та ефективного управління кадровим потенціалом у банківській сфері.

### **3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення системи психологічного відбору персоналу банківської сфери**

На підставі результатів проведеного емпіричного психодіагностичного дослідження, у межах якого було здійснено комплексну оцінку емоційного інтелекту, когнітивної гнучкості, рівня стресостійкості та професійної мотивації працівників АТ «Ощадбанк», можна зробити висновок про наявність низки психологічних чинників, що безпосередньо впливають на успішність виконання професійних обов'язків та ефективність діяльності персоналу загалом. Отримані результати дають змогу не лише описати особливості психоемоційного та когнітивного функціонування працівників різних посадових категорій, а й виокремити ті характеристики, які є критично важливими для забезпечення високого рівня професійної продуктивності та клієнтоорієнтованості у банківській сфері.

Таким чином, аналіз емпіричних даних стає підґрунтям для розробки комплексу практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи психологічного відбору персоналу. Їхня реалізація дозволить суттєво підвищити ефективність процесу підбору кадрів, оптимізувати відповідність особистісних і професійних якостей вимогам конкретних посад, а також забезпечити стале зростання кадрового потенціалу організації. Удосконалена система добору сприятиме не лише покращенню якості виконання банківських операцій, а й зниженню ризику професійного вигорання, формуванню стійких і мотивованих команд, підвищенню

загальної конкурентоспроможності банківської установи. Отже, сучасна модель психологічного відбору персоналу в банківській сфері має базуватися на комплексному, багаторівневому та інтегрованому підході. Вона повинна поєднувати діагностичні інструменти, орієнтовані на оцінку ключових психологічних характеристик, із практиками розвитку та супроводу працівників. Така система стає не лише механізмом первинного відбору, а й інструментом стратегічного управління людським капіталом, спрямованим на підвищення ефективності та стійкості банківської установи.

Ефективна система професійного добору кадрів у банківській сфері потребує комплексного, багаторівневого та інтегрованого підходу. Вона може розглядатися як цілісна структура, що включає кілька взаємопов'язаних підсистем:

#### **1. Діагностична підсистема**

- комплексна психодіагностика кандидатів;
- оцінка когнітивної гнучкості, емоційного інтелекту, стресостійкості та професійної мотивації;
- відбір найбільш придатних і перспективних працівників.

#### **2. Диференціаційна підсистема**

- врахування специфіки посад (фронт-офіс, аналітика, управління);
- добір відповідних методів оцінювання (тести, асесмент-центри, рольові ігри, кейс-методи).

#### **3. Розвивальна підсистема**

- використання результатів відбору для планування тренінгів, наставництва, програм адаптації;
- профілактика професійного вигорання;
- розвиток ключових психологічних компетенцій персоналу.

#### **4. Супровідно-моніторингова підсистема**

- регулярна оцінка психологічного стану співробітників;
- індивідуальне та групове консультування;
- програми підтримки та інтеграція результатів моніторингу в кадрові рішення.

## 5. Інтеграційна підсистема у HR-менеджмент

- створення єдиної бази психодіагностичних даних;
- регулярне оновлення методик оцінювання;
- формування збалансованих команд;
- стратегічне використання результатів у системі управління людським капіталом.

Таким чином, психологічний відбір персоналу в банківській сфері постає не як одноразова процедура, а як динамічна система, що поєднує діагностику, диференціацію, розвиток, супровід і стратегічну інтеграцію. Її впровадження дає змогу: підвищити ефективність кадрових рішень, знизити ризики професійного вигорання, зміцнити мотивацію та лояльність працівників, забезпечити конкурентоспроможність банківських установ у довгостроковій перспективі.

### **Комплексна оцінка психологічних характеристик кандидатів.**

Результати емпіричного дослідження підтвердили, що успішність професійної діяльності у банківській сфері значною мірою залежить від гармонійного поєднання таких психологічних характеристик, як емоційний інтелект, когнітивна гнучкість, рівень стресостійкості та професійна мотивація. Враховуючи це, у процесі відбору доцільно застосовувати багаторівневу систему психодіагностичної оцінки, яка дає можливість не лише встановити базову відповідність кандидата вимогам посади, а й спрогнозувати його професійну ефективність у довгостроковій перспективі.

Така система має передбачати використання різних груп методик, спрямованих на виявлення ключових аспектів психологічного функціонування кандидата:

– *оцінка когнітивної гнучкості* - застосування стандартизованих тестів дозволяє визначити здатність претендента до швидкого перемикання уваги, адаптації до змін, вироблення альтернативних стратегій у вирішенні нестандартних завдань. Це особливо актуально для позицій, де необхідне оперативне прийняття рішень і висока динамічність роботи (наприклад, кредитні менеджери, працівники фронт-офісу);

– *вимірювання емоційного інтелекту* - опитувальники, спрямовані на оцінку цього показника, допомагають виявити рівень самосвідомості, здатності до емоційної саморегуляції, розвиток емпатії та навичок соціальної взаємодії. Для банківської сфери ці характеристики є визначальними, оскільки ефективна комунікація з клієнтами та колегами безпосередньо впливає на якість обслуговування та результативність роботи команди;

– *діагностика стресостійкості* - використання спеціалізованих методик дозволяє оцінити рівень психоемоційної стабільності, вміння справлятися зі складними ситуаціями, здатність підтримувати продуктивність в умовах підвищеного навантаження. Таке тестування має прогностичне значення, оскільки допомагає виявити кандидатів із підвищеним ризиком емоційного вигорання.

– *оцінка професійної мотивації* - опитувальники мотиваційної сфери та професійних орієнтацій дають можливість визначити, наскільки внутрішні потреби й цінності кандидата узгоджуються з вимогами організації та конкретної посади. Це забезпечує підбір персоналу, орієнтованого на довгострокову співпрацю та професійний розвиток, що важливо для зменшення плинності кадрів.

Впровадження такої *комплексної та багатовимірної оцінки* забезпечує подвійний ефект:

1. Дає змогу відібрати найбільш психологічно готових і професійно придатних кандидатів.
2. Дозволяє здійснювати прогнозування кар'єрного потенціалу, визначати напрямки подальшого розвитку та необхідність додаткових програм підготовки чи адаптації.

Впровадження запропонованої багатовимірної системи психодіагностичної оцінки дозволяє не лише відбирати кандидатів, які максимально відповідають психологічним та професійним вимогам посади, а й прогнозувати їхній кар'єрний потенціал, визначати пріоритетні напрямки розвитку та потребу у додаткових програмах навчання чи адаптації. Для полегшення практичного застосування моделі у банківській сфері у Додатку А наведено методичні рекомендації щодо організації комплексного психологічного відбору персоналу.

## **Диференційований підхід залежно від специфіки посад.**

Подальший аналіз показав доцільність *диференційованого підходу до психологічного відбору*. У банківській сфері різні посади висувають специфічні вимоги до психологічних характеристик працівників, тому система професійного відбору не може бути універсальною та однаковою для всіх категорій персоналу. З огляду на специфіку функціональних обов'язків різних категорій персоналу, було розроблено модель відбору, яка враховує особливості професійних завдань, яка враховує як професійні функції, так і психологічні особливості майбутніх співробітників.

Так, для працівників фронт-офісу (менеджерів з обслуговування клієнтів, консультантів, касирів) першочергового значення набувають розвинені комунікативні навички та високий рівень емоційного інтелекту. Вони повинні вміти швидко встановлювати контакт із клієнтом, викликати довіру та демонструвати гнучкість у реагуванні на різні запити. У цій категорії особливо важливо діагностувати емоційну стабільність, здатність до саморегуляції та навички управління конфліктами, адже саме від цих характеристик залежить якість клієнтського сервісу та імідж банку в очах відвідувачів.

Для кредитних експертів і фінансових аналітиків, робота яких передбачає глибокий аналіз інформації та прийняття відповідальних рішень, провідними є інші характеристики — когнітивна гнучкість, логічне мислення, уважність до деталей, здатність до систематизації та критичного аналізу. У процесі відбору до таких посад доцільно застосовувати тести на когнітивні здібності, рівень концентрації уваги та здатність працювати з великими обсягами інформації. Це дозволяє визначити потенціал кандидата щодо точності, аналітичності та відповідальності у прийнятті рішень.

Для керівних посад, таких як начальники відділень чи керівники підрозділів, першорядного значення набуває поєднання стратегічного мислення, лідерських компетенцій, стресостійкості та високого рівня емоційного інтелекту. Важливо, щоб майбутній керівник умів не лише організувати роботу колективу, а й ефективно мотивувати підлеглих, долати стресові ситуації та приймати

управлінські рішення в умовах невизначеності. Саме тому на етапі відбору для цієї категорії працівників найбільш ефективними є асесмент-центри, ділові ігри, кейс-методи та інші інструменти, які дозволяють оцінити управлінські та комунікативні якості в ситуаціях, максимально наближених до реальних робочих умов.

Завдяки диференційованому підходу система психологічного відбору стає більш гнучкою та адаптивною до реальних потреб банківської установи. Вона дозволяє не лише відбирати кандидатів, які відповідають вимогам конкретної посади, але й прогнозувати їхню ефективність у довгостроковій перспективі. Водночас для досягнення максимальної об'єктивності й надійності результатів доцільним є поєднання традиційних інструментів добору з більш сучасними та комплексними методами оцінки.

Зокрема, одним із найбільш ефективних підходів є використання *асесмент-центрів*, які включають тестові завдання, групові дискусії, рольові ігри та аналіз професійних кейсів. Це дозволяє оцінити кандидата не лише за окремими психологічними показниками, а й у динаміці реальної взаємодії з іншими людьми, що особливо важливо для банківської сфери, орієнтованої на клієнта. Крім того, асесмент-центр створює умови, наближені до реальних професійних викликів, що дає змогу побачити потенційні сильні та слабкі сторони ще до прийняття кандидата на роботу.

Не менш актуальним є впровадження структурованих психодіагностичних батарей, які поєднують оцінку когнітивних здібностей, емоційного інтелекту, рівня стресостійкості та мотиваційних установок. Така багатовимірна діагностика дозволяє сформувати комплексний психологічний портрет кандидата, що значно підвищує точність прогнозу його професійної успішності.

У свою чергу, регулярне оновлення критеріїв добору з урахуванням динаміки ринку та внутрішніх потреб банківської установи забезпечить актуальність системи відбору. Це передбачає тісну взаємодію між HR-фахівцями, керівниками структурних підрозділів та психологами, які супроводжують процес добору персоналу.

Завдяки застосуванню диференційованого підходу система психологічного відбору стає гнучкою та адаптованою до специфіки різних посад у банківській сфері. Вона дозволяє не лише відібрати кандидатів, які максимально відповідають вимогам конкретної посади, а й прогнозувати їхню професійну ефективність у довгостроковій перспективі. Для практичного впровадження запропонованої моделі у Додатку Б наведено методичні рекомендації щодо організації комплексного психологічного відбору персоналу, що включають поєднання асесмент-центрів, структурованих психодіагностичних батарей та інших сучасних методів оцінки.

### **Розвиток психологічних компетенцій у процесі адаптації**

Психологічний відбір персоналу в банківській сфері не повинен обмежуватися одноразовим тестуванням на етапі прийому на роботу. Більш ефективним є використання отриманих результатів як бази для подальшого розвитку працівників, особливо у період їхньої професійної адаптації. Це дозволяє не лише відібрати кандидатів із відповідними характеристиками, але й цілеспрямовано зміцнювати ті компетенції, які потребують розвитку.

Зокрема, значний потенціал має організація тренінгів, спрямованих на розвиток емоційного інтелекту, ефективної комунікації та навичок управління конфліктами. Такі програми є особливо актуальними для працівників фронт-офісу, які щодня взаємодіють із клієнтами й повинні забезпечувати високу якість обслуговування навіть у стресових умовах. Для співробітників із середнім рівнем стресостійкості доцільним є впровадження програм профілактики професійного вигорання, що включають навчання технік саморегуляції, управління навантаженням і використання ресурсних стратегій. Це сприятиме підвищенню їхньої психологічної витривалості та зниженню ризику емоційного виснаження.

Окремої уваги заслуговує група працівників із високим рівнем професійної мотивації. Саме вони можуть бути залучені до програм кадрового резерву, системи наставництва та внутрішніх програм розвитку лідерських компетенцій. Такий підхід забезпечує не лише підтримку внутрішньої мотивації співробітників, а й

створює можливості для кар'єрного зростання, що в цілому підвищує лояльність персоналу та стабільність кадрового складу.

У підсумку психологічна оцінка персоналу перетворюється не лише на інструмент добору, а й на стартову точку професійного розвитку, яка створює умови для формування корпоративної культури, заснованої на взаємній довірі, психологічному добробуті та високій продуктивності працівників.

Таким чином, психологічна оцінка персоналу виступає не лише як інструмент відбору, а й як базова точка для розвитку професійних компетенцій. Вона створює умови для цілеспрямованого формування корпоративної культури, яка ґрунтується на взаємній довірі, психологічному добробуті та високій продуктивності працівників. Для практичної реалізації запропонованої моделі у Додатку В наведено методичні рекомендації щодо організації комплексного розвитку психологічних компетенцій у процесі адаптації працівників у банківській сфері.

### **Психологічний супровід і моніторинг персоналу**

Важливим компонентом удосконалення системи психологічного відбору є не лише початкова діагностика та розвиток компетенцій у процесі адаптації, а й систематичний психологічний супровід персоналу. У банківській сфері, де робота пов'язана з високою динамікою, постійним контактом із клієнтами та значним рівнем відповідальності, регулярний моніторинг психологічного стану працівників має особливе значення.

Доцільно впроваджувати планові діагностичні заходи (наприклад, раз на рік або раз на пів року), які дозволяють оцінювати рівень стресостійкості, емоційного інтелекту та професійної мотивації працівників. Це забезпечує своєчасне виявлення ризиків професійного вигорання, емоційного виснаження чи зниження продуктивності.

Ефективною практикою може стати створення системи психологічного консультування та підтримки, доступної для співробітників. Це можуть бути як індивідуальні консультації з психологом, так і групові формати – тренінги, воркшопи чи дискусійні клуби. Особливу користь матимуть програми

наставництва, у межах яких досвідчені працівники допомагають новачкам не лише в професійному, а й у психологічному плані, сприяючи їхній швидшій адаптації.

Також важливо забезпечити інтеграцію психологічного супроводу з системою управління персоналом. Це означає, що результати моніторингу можуть бути використані для формування індивідуальних планів розвитку, прийняття рішень про ротацію кадрів, підвищення чи включення до кадрового резерву. Такий підхід дозволяє уникнути формального ставлення до результатів психодіагностики та зробити її дієвим інструментом управління людським капіталом.

У такий спосіб психологічний супровід стає не додатковим, а інтегрованим елементом HR-процесів, спрямованим на підтримку психологічного благополуччя, підвищення лояльності працівників і довгострокове забезпечення високої ефективності банківської діяльності.

Таким чином, психологічний супровід персоналу виступає невід'ємною складовою системи управління людським капіталом у банківській сфері. Він інтегрує результати моніторингу, психодіагностики та розвитку компетенцій у практику HR-процесів, сприяючи підтримці психологічного благополуччя, підвищенню лояльності працівників та забезпеченню високої ефективності діяльності установи. Для практичної реалізації запропонованої моделі у Додатку Г наведено методичні рекомендації щодо організації комплексного психологічного супроводу та моніторингу персоналу.

### **Інтеграція психологічної оцінки у систему HR-менеджменту**

Для того щоб система психологічного відбору справді виконувала стратегічну функцію, вона має бути інтегрованою у всі ключові елементи управління персоналом банку. Це дозволяє не лише здійснювати якісний добір кандидатів, а й забезпечувати їхній подальший професійний розвиток, ефективну взаємодію в колективі та довготривалу кар'єрну траєкторію.

По-перше, важливо створити єдину інформаційну базу результатів психологічної діагностики, яка стане інструментом підтримки прийняття рішень на різних рівнях HR-процесів – від найму та ротації кадрів до формування програм кар'єрного зростання. Така база дає змогу відслідковувати динаміку розвитку

працівників, прогнозувати їхні потреби та своєчасно пропонувати оптимальні шляхи професійного та особистісного удосконалення.

По-друге, необхідно передбачати регулярне оновлення методичного інструментарію з урахуванням сучасних наукових підходів і міжнародного досвіду. Це дозволить уникнути формалізму та зберегти актуальність системи психологічної оцінки в умовах змін, характерних для фінансової сфери.

По-третє, інтеграція передбачає активну взаємодію психологів та HR-фахівців у процесі розробки й впровадження програм професійного навчання, підвищення кваліфікації та розвитку корпоративної культури. У цьому контексті результати психологічних досліджень можуть бути використані для оптимізації стилів керівництва, налагодження ефективних каналів комунікації та підвищення рівня командної взаємодії.

Крім того, важливим завданням є використання результатів психологічного відбору для формування збалансованих команд. Це дає можливість уникати внутрішньоособистісних і міжособистісних конфліктів, а також створювати умови для максимального розкриття потенціалу кожного працівника.

Загалом інтеграція психологічної оцінки у систему HR-менеджменту дозволяє поєднати індивідуальні можливості працівників із потребами організації, формуючи цілісний підхід до управління людським капіталом. Такий підхід не лише знижує ризики професійного вигорання та плинності кадрів, а й сприяє підвищенню задоволеності працівників, їхній лояльності та залученості до стратегічних цілей банку.

Узагальнюючи запропоновані рекомендації, можна підкреслити, що ефективна система психологічного відбору у банківській сфері має ґрунтуватися на комплексному, диференційованому та інтегрованому підході. Вона повинна поєднувати сучасні методи оцінки психологічних характеристик із урахуванням специфіки різних посад, забезпечувати індивідуальний супровід працівників на етапі адаптації та професійного зростання, а також бути невід'ємною складовою HR-менеджменту. Така система дозволить банкам не лише знижувати ризики кадрових помилок, а й формувати конкурентоспроможний кадровий потенціал,

здатний ефективно реагувати на виклики фінансового ринку, зберігати високу працездатність і забезпечувати стабільний розвиток організації.

### **Висновки до третього розділу**

Узагальнюючи результати організаційного та емпіричного дослідження психологічних засад професійного добору персоналу АТ «Ощадбанк», можна зробити такі висновки:

1. Провідними психологічними чинниками ефективної професійної діяльності визначено емоційний інтелект, когнітивну гнучкість, стресостійкість і професійну мотивацію. Переважна більшість працівників продемонстрували середній і високий рівень розвитку цих характеристик (зокрема, емоційного інтелекту — 82,9%), що свідчить про їхній потенціал до успішної міжособистісної взаємодії, адаптації та професійного зростання.

2. Когнітивна гнучкість і стресостійкість розподілені нерівномірно: 42,9% опитаних мають високий рівень гнучкості мислення, тоді як серед старших співробітників частіше спостерігається ригідність. Аналогічно, 42,9% респондентів характеризуються високою стресостійкістю, 45,7% — середньою, а 11,4% — низькою, що зумовлює різницю в адаптаційних можливостях персоналу.

3. Професійна мотивація вища серед молодших спеціалістів і працівників фронт-офісу (50–55% мають середній і високий рівень), тоді як старші та адміністративні співробітники частіше орієнтуються на стабільність і демонструють середній або нижчий рівень мотивації (30–50%). Це свідчить про зв'язок між віком, посадою та характером професійних ресурсів.

4. Для підвищення ефективності добору персоналу доцільно враховувати посадові особливості: для фронт-офісу — рівень емоційного інтелекту, для аналітичних посад — когнітивну гнучкість, а для управлінців — стресостійкість і лідерський потенціал. Такий підхід дозволяє формувати більш точні та обґрунтовані критерії відбору.

5. Оптимальною стратегією професійного добору є поєднання первинної психодіагностики з регулярним моніторингом психологічних ресурсів персоналу. Це не лише забезпечує якісний добір кадрів, а й сприяє адаптації, розвитку, профілактиці вигорання та зміцненню командної взаємодії, що в підсумку підвищує ефективність і конкурентоспроможність банку.

## ВИСНОВКИ ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

У процесі дослідження психологічних засад професійного добору персоналу банківської сфери (на прикладі АТ «Ощадбанк») було здійснено комплексне вивчення теоретичних підходів, організаційних аспектів і емпіричних даних, що дозволило не лише систематизувати наукові уявлення з даної проблематики, а й розробити практичні рекомендації для удосконалення кадрової політики в сучасних фінансових установах. Узагальнення результатів дало змогу виокремити низку ключових висновків.

1. Узагальнюючи результати теоретико-методологічного аналізу, встановлено, що професійний добір персоналу в банківській сфері розглядається у вітчизняній та зарубіжній психології як багатокомпонентний процес, який поєднує діагностику індивідуально-психологічних характеристик із прогнозуванням професійної успішності та адаптації. Сучасні моделі добору демонструють спільну тенденцію до посилення ролі психологічних критеріїв, оцінки емоційного інтелекту, стресостійкості, мотивації й когнітивної гнучкості, а також інтеграції цифрових інструментів (онлайн-тестування, гейміфікація).

2. Визначено організацію та психодіагностичний інструментарій дослідження, до якого увійшли методики оцінки емоційного інтелекту, когнітивної гнучкості, стресостійкості та професійної мотивації. Обстеження проводилось серед працівників АТ «Ощадбанк» різних вікових груп і посадових рівнів (молодші спеціалісти, співробітники фронт-офісу, менеджери середньої ланки, старші та адміністративні працівники), що дозволило отримати репрезентативні результати й простежити посадові відмінності.

3. З'ясовано особливості професійно важливих якостей працівників АТ «Ощадбанк»:

- емоційний інтелект у більшості перебуває на середньому (48,6%) та високому (34,3%) рівнях, що сприяє ефективній взаємодії з клієнтами;

- когнітивна гнучкість характеризується високими (42,9%) та середніми (40,0%) показниками, що відображає здатність до адаптації та прийняття рішень у змінних умовах;
- стресостійкість переважно висока (42,9%) або середня (45,7%), що забезпечує витримку під час інтенсивного навантаження;
- професійна мотивація вища у молодших спеціалістів і працівників фронт-офісу, тоді як у старших співробітників простежується орієнтація на стабільність та зниження динаміки мотиваційних проявів.

Виявлено, що посадовий статус і вік зумовлюють різні профілі ризику: молодші працівники вирізняються високою мотивацією та помірною стресостійкістю, менеджери середньої ланки — поєднанням гнучкості й стресостійкості, тоді як старші працівники — ригідністю мислення та нижчим рівнем мотивації.

4. Розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації професійного добору персоналу банківської сфери, що передбачають: проведення комплексної психодіагностики з урахуванням специфіки посад; використання результатів оцінки для формування індивідуальних програм розвитку та адаптації; організацію психологічного супроводу і систематичного моніторингу персоналу; інтеграцію психодіагностичних даних у HR-менеджмент для формування збалансованих команд і запобігання професійному вигоранню. Це дозволяє забезпечити довгострокову ефективність і конкурентоспроможність банківської установи.

Загалом результати проведеного дослідження підтверджують значущість психологічних чинників у забезпеченні якісного відбору та розвитку персоналу банківської сфери. Практична реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності кадрової політики, формуванню сприятливого психологічного клімату та зміцненню позицій банків на конкурентному ринку фінансових послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII (із змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#top> (дата звернення: 12.08.2025).
2. Про затвердження Інструкції з організації охорони установ банків Державною службою охорони при Міністерстві внутрішніх справ України : наказ Міністерства внутрішніх справ України від 07.09.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0859-06#Text>
3. Про затвердження Інструкції про порядок придбання, зберігання, обліку, охорони, перевезення, використання і застосування бойової вогнепальної зброї та боєприпасів у Національному банку України : наказ Державного комітету України з державного матеріального резерву від 01.12.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1414-10#Text>
4. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк». URL: <https://www.oschadbank.ua> (дата звернення: 09.08.2025)
5. Алексеєнко Л., Брич В., Борисяк О
- 6.
7. . та ін. *Менеджмент персоналу : підручник / за заг. ред. В. Брича.* Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с.
8. Бондарук Б., Красильник Ю. *Сучасні проблеми розробки методу анкетування для забезпечення надійності професійно-психологічного відбору персоналу.* Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України : матеріали VII Міжнародної конференції (14 листопада 2024 року). Київ : Видавництво Ліра-К, 2025. С. 112–118.
9. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Чернушкіна О. О., Зелена М. І., Базалійська Н. П. *Корпоративна культура як елемент системи стратегічного управління машинобудівним підприємством.* Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, 2020. Т. 1, № 59. С. 32–44.

10. Волянська-Савчук Л. В., Чернушкіна О. О., Попович Д. А., Сторожук І. В. *Компетентність HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу*. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, 2020. № 56. С. 141–148.
11. Гусєв А. М. Особливості охорони праці в банківських закладах. *Економіка: теорія та практика*, 2015. С. 26–30.
12. Дягілева Т. К. *Психологічні основи управління персоналом закладу вищої освіти : кваліфікаційна робота*. Дніпро : ДДАЕУ, 2024. 68 с. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10279> (дата звернення: 23.04.2025).
13. Занюк С. С. *Психологія мотивації: навч. посібник / С.С. Занюк*. К.: Либідь, 2002. 304с.
14. Зеркалов Д. В. *Охорона праці в галузі: Загальні вимоги*. Навчальний посібник. К.: «Основа», 2011. С. 424–427.
15. Калашник А. Д. *Психодіагностика професійно важливих якостей посадових осіб у системі публічного управління : кваліфікаційна робота*. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. 57 с.
16. Карамушка Л. М. *Дизайн дослідження та діагностичний інструментарій для вивчення психологічних особливостей організаційного розвитку*. *Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка*, 2011. Т.1, Ч. 24, С. 196–209.
17. Карамушка Л. М. *Мотивація професійної діяльності персоналу організацій: сучасні підходи*. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2017, № 1(8), С. 26–33.
18. Карамушка Л. М., Куриця Д. І. *Психологічні чинники професійного стресу у держслужбовців*. *Теорія і практика управління соціальними системами*, 2013, № 1, С. 112–125. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipuss\\_2013\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipuss_2013_1_17) (дата звернення: 05.06.2025).

19. Кокун О. М. *Психологія професійного становлення* : монографія. Київ : Інформ.-аналіт. агентство, 2012. 200 с. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/\\_12.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/_12.pdf) (дата звернення: 28.03.2025).
20. Корольчук М. С., Крайнюк В. М. *Соціально-психологічне забезпечення діяльності в звичайних та екстремальних умовах* : навч. посіб. Київ : Ніка-Центр, 2006. 580 с.
21. Луценко Н. С. *Емоційний інтелект як чинник професійного становлення особистості*. Психологія і суспільство, 2017, Вип. 4, С. 97–106.
22. Мазур Н. О. *Мотивація і стимулювання персоналу: теоретичні аспекти*. Вісник РДТУ. Економіка, 2016, № 7, С. 37–46.
23. Мороз М. М. *Зарубіжний досвід управління персоналом*. Науковий вісник НЛТУ України, 2010, Вип. 20.10, С. 189–193. [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20\\_10/189\\_Moro.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_10/189_Moro.pdf) (дата звернення: 14.03.2025).
24. Слюсаревський М. М. *Психологічна стійкість особистості: концептуальні підходи та перспективи дослідження*. Психологія і суспільство, 2010, № 1, С. 29–39.
25. Тептюк Ю. О. *Особливості професійно-психологічного відбору представників екстремальних професій*. Вісник Національного університету оборони України, 2024, № 4(80). URL: <http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/301544/297264> (дата звернення: 12.09.2025).
26. Ткаченко Т. О. *Когнітивна гнучкість як фактор адаптації особистості в умовах соціальних змін*. Актуальні проблеми психології, 2019, № 7(49), С. 236–243.
27. Ahmad S. A., Seleim A., Bontis N., Mostapha N. Emotional intelligence and career outcomes: evidence from Lebanese banks. *Knowledge and Process Management*, 2017. URL: <https://doi.org/10.1002/kpm.1533> (дата звернення: 20.03.2025).
28. Bas A. Strategic HR Management: Strategy Facilitation Process by HR. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2012, 58, 313–321.

29. Choi B., Ravichandran T., O'Connor G. C. Organizational Conservatism, Strategic Human Resource Management, and Breakthrough Innovation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2019, 66(4), 529–541.
30. Deci E. L., Ryan R. M. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 2000, 55(1), 68–78.
31. Farhanindya H. H. The Role of Psychological Capital and Social Support on Burnout in Bank Employees. *Psikowipa*, 2025. URL: [https://jurnal.uwp.ac.id/fpsi/index.php/psikowipa/article/download/179/123?utm\\_source=chatgpt.com](https://jurnal.uwp.ac.id/fpsi/index.php/psikowipa/article/download/179/123?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 12.04.2025).
32. Gelgör E., Poyraz Can S. Decision Making in Bank Personnel Selection Using the Analytical Hierarchy Process. *Information Technology in Economics and Business*, 2025, 2(1), 31. URL: <https://journals.adbasscientific.com/iteb/article/view/55> (дата звернення: 10.04.2025).
33. Goleman D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books, 1995.
34. Goleman D. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Dell, 2001.
35. Giorgi G. Work-Related Stress in the Banking Sector: A Review. 2017. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02166> (дата звернення: 05.04.2025).
36. Gupta L., Rajesh S. Pyngavil. Effective Team Building in Relation to Organizational Culture and Organizational Climate in Banking Sector: An Inter-Co relational Analysis, 2021.
37. Khalid A. The Impact of Occupational Stress on Job Burnout Among Banking Sector Employees. 2020. URL: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2019.00410> (дата звернення: 06.04.2025).
38. Kuzior A., Kettler K., Rąb Ł. Digitalization of Work and Human Resources Processes as a Way to Create a Sustainable and Ethical Organization. *Energies*, 2022, 15(5), 1505. URL: <https://doi.org/10.3390/en15010172> (дата звернення: 08.04.2025).

39. Lisbeth C. HR disruption – Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 2019, 22(3), 207–215.
40. Luthans F. Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*, 2002, 16(1), 57–72.
41. Maddi S. R. Hardiness: The Courage to Grow from Stresses. *Journal of Positive Psychology*, 2006, 1(3), 160–168.
42. Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. R. Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*, 2004, 15(3), 197–215.
43. Mina-Raiu L. Improving the quality of civil servants' professional training process through digitalization: An exploratory research from employees' perspective. 2023. URL: [https://www.revistadestatistica.ro/wp-content/uploads/2024/03/3\\_RRS-1\\_2024.pdf](https://www.revistadestatistica.ro/wp-content/uploads/2024/03/3_RRS-1_2024.pdf) (дата звернення: 09.04.2025).
44. Polychroniou P. V., Giannikos I. A fuzzy multicriteria decision-making methodology for selection of human resources in a Greek private bank. *Career Development International*, 2009, 14(4). URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620430910979853/full/html> (дата звернення: 11.04.2025).
45. Pujol-Jover M., Duque L. C., Riera-Prunera M. C. The recruit requirements of recent graduates: Approaching the existing mismatch. *Total Quality Management & Business Excellence*, 2023, 34(1-2), 57–70.
46. Parvin Tamanna Eva. Recruitment and Selection Strategies and Practices in the Private Sector Commercial Banks of Bangladesh: Evidence from Human Resource Practitioners. *European Business & Management*, 2018, 4(1), 28–38.
47. Robertson I. T., Iles P. A., Sharpley D. The Impact of Personnel Selection and Assessment Methods on Candidates. 1991. URL: <https://doi.org/10.1177/001872679104400904> (дата звернення: 12.04.2025).
48. Scott W. A. Cognitive Complexity and Cognitive Flexibility. *Sociometry*, 1962, 25(4), 405–414.
49. Simbeck K. HR analytics and ethics. *IBM Journal of Research and Development*, 2019, 63(4/5), 9:1–9:12.

50. Tewari A., Mishra A., Saxena S. Psychological Well-Being and Coping Strategies Among Indian Private Bank Employees: A Thematic Analysis. *South Eastern European Journal of Public Health*, 2024, 25(S2), 2691–2696. URL: [https://www.researchgate.net/publication/387674939\\_Psychological\\_Well-Being\\_and\\_Coping\\_Strategies\\_Among\\_Indian\\_Private\\_Bank\\_Employees\\_A\\_Thematic\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/387674939_Psychological_Well-Being_and_Coping_Strategies_Among_Indian_Private_Bank_Employees_A_Thematic_Analysis) (дата звернення: 12.04.2025).

51. Tuan L. T. Administrative Error Control: The Role of Value-Based HR Practices, IDEals, and Organizational Politics. *International Public Management Journal*, 2017, 20(4), 648–674.

52. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis. *TEM Journal*, 2020, 1(9), 249–260.

53. Voynarenko M. et al. Modeling of Controlling Activity as an Instrument of Influence on Motivation in the Personnel Management System of Industrial Enterprises. 2020 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). IEEE, P. 601–606. [https://www.researchgate.net/publication/347019038\\_Modeling\\_of\\_Controlling\\_Activity\\_as\\_an\\_Instrument\\_of\\_Influence\\_on\\_Motivation\\_in\\_the\\_Personnel\\_Management\\_System\\_of\\_Industrial\\_Enterprises](https://www.researchgate.net/publication/347019038_Modeling_of_Controlling_Activity_as_an_Instrument_of_Influence_on_Motivation_in_the_Personnel_Management_System_of_Industrial_Enterprises)

54. Vuong B. N. The Effects of Psychological Climate Factors on Job Performance of Banking Employees in Vietnam. 2021. URL: [https://koreascience.kr/article/JAKO202109554061610.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://koreascience.kr/article/JAKO202109554061610.pdf?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 10.04.2025).

55. Jaracz M., Bialczyk K., Ochociński A., Szwed M., Jaracz K., Borkowska A. Contributions of Affective Temperament Traits to Professional Choice: Evidence from the Study of Firefighters, Musicians, Athletes, Bank Managers, Nurses and Paramedics. *Psychology Research and Behavior Management*, 2021, 14, 827–834. URL: <https://doi.org/10.2147/PRBM.S317827> (дата звернення: 15.05.2025).

56. Woods S. A., Ahmed S., Nikolaou I., Costa A. C., Anderson N. R. Personnel selection in the digital age: a review of validity and applicant reactions, and future

research challenges. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2020, 29. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1359432X.2019.1681401> (дата звернення: 11.04.2025).

57. Vinod G., Ambatipudi S. Burnout, stress, and their correlates among bank employees of South India: a cross-sectional study. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, 2024, 36:e22. URL: <https://doi.org/10.35371/aoem.2024.36.e22> (дата звернення: 14.04.2025).

58. Емоційне вигорання або синдром двадцять першого століття. URL: <https://delta-med.com.ua/emotsijne-vygorannya-abo-syndrom-dvadtsyat-pershogo-stolittya/> (дата звернення: 17.05.2025).

# ДОДАТКИ

Додаток А

## Методичні рекомендації щодо впровадження комплексної системи психологічного відбору персоналу в банківській сфері

### Загальні положення

Комплексна система психологічного відбору персоналу розглядається як інтегрована багаторівнева модель, що поєднує різні психодіагностичні інструменти та методики з метою забезпечення максимальної відповідності психологічних характеристик кандидатів вимогам професійної діяльності у банківській сфері. Система ґрунтується на результатах емпіричного дослідження працівників АТ «Ощадбанк», яке виявило визначальні психологічні чинники професійної успішності: емоційний інтелект, когнітивну гнучкість, рівень стресостійкості та професійну мотивацію.

### Методологічні засади

1. **Принцип наукової валідності** – добір психодіагностичних методик здійснюється з урахуванням їхньої апробованості, надійності та відповідності завданням банківської діяльності.
2. **Принцип комплексності** – оцінка кандидатів проводиться за кількома незалежними параметрами, що забезпечує цілісне уявлення про їхній психологічний потенціал.
3. **Принцип прогностичності** – результати оцінювання мають не лише констатувати поточний стан, а й дозволяти прогнозувати динаміку професійного розвитку, ризики емоційного вигорання та ймовірність успішної адаптації.
4. **Принцип інтеграції** – результати психологічного відбору використовуються як складова загальної HR-стратегії банківської установи.

### Основні компоненти системи:

**Оцінка когнітивної гнучкості** (швидкість мислення, здатність до адаптації та варіативності стратегій).

**Вимірювання емоційного інтелекту** (саморегуляція, емпатія, міжособистісна взаємодія).

**Діагностика стресостійкості** (стабільність у складних умовах, здатність підтримувати продуктивність під тиском).

**Оцінка професійної мотивації** (ціннісні орієнтації, готовність до довготривалої співпраці та розвитку).

Доцільним є поєднання класичних психодіагностичних інструментів (опитувальники, стандартизовані тести) із сучасними підходами, такими як асесмент-центри та структуровані психодіагностичні батареї, що забезпечує підвищену об'єктивність і багатовимірність результатів.

### Рекомендації щодо впровадження

1. Формування єдиної інформаційної бази результатів психодіагностики, що використовується для супроводу кадрових рішень на всіх етапах управління персоналом.
2. Забезпечення періодичного оновлення методичного інструментарію відповідно до міжнародних стандартів і новітніх наукових розробок.
3. Інституціоналізація взаємодії HR-фахівців та практичних психологів, спрямованої на спільну розробку програм адаптації, навчання та розвитку персоналу.
4. Використання результатів комплексної оцінки як стратегічного інструмента управління людським капіталом, що дозволяє поєднати функції відбору, прогнозування професійного потенціалу та планування кар'єрного розвитку.

### Очікуваний ефект

Запровадження комплексної системи психологічного відбору персоналу сприятиме:

- підвищенню надійності та точності кадрових рішень;
- зниженню рівня професійного вигорання та плинності кадрів;
- формуванню стійких, ефективних і клієнтоорієнтованих команд;
- зміцненню конкурентоспроможності банківської установи за рахунок ефективного використання людського капіталу.

## Методичні рекомендації щодо застосування диференційованого підходу у психологічному відборі персоналу банківської сфери

### Загальні положення

Методичні рекомендації розроблено на підставі результатів емпіричного психодіагностичного дослідження, проведеного серед працівників АТ «Ощадбанк», що засвідчило необхідність удосконалення системи психологічного відбору персоналу. Метою рекомендацій є обґрунтування та практичне впровадження **диференційованого підходу**, який забезпечує врахування специфічних вимог до психологічних характеристик працівників залежно від категорії посад. Рекомендації можуть бути використані HR-фахівцями, психологами-практиками та керівниками структурних підрозділів у процесі організації відбору та розвитку персоналу банківських установ.

1. Диференційований підхід є одним із ключових принципів сучасної системи психологічного відбору персоналу.

2. Впровадження цього підходу дозволяє уникнути універсалізації вимог, яка не враховує специфіку професійних функцій у банківській сфері.

3. Основою для оцінки кандидатів слугує комплекс психологічних характеристик: емоційний інтелект, когнітивна гнучкість, рівень стресостійкості та професійна мотивація.

### Характеристика системи психологічного відбору

1. Система поєднує універсальні психологічні критерії з посадово-специфічними компетентностями.

2. Вона інтегрується в HR-процеси банківської установи та виконує прогностичну функцію щодо професійної ефективності персоналу.

3. В основу системи покладено принцип диференціації залежно від категорій посад:

- фронт-офіс;
- кредитні експерти та аналітики;
- керівні посади.

### Рекомендації щодо використання системи

#### 1. Для працівників фронт-офісу

Рекомендується зосередити увагу на оцінюванні емоційного інтелекту, комунікативних навичок та здатності до саморегуляції. Доцільно застосовувати рольові ігри та симуляції клієнтського сервісу.

#### 2. Для кредитних експертів та аналітиків

Слід оцінювати когнітивну гнучкість, уважність до деталей, логічне та аналітичне мислення. Рекомендується використовувати психометричні тести та кейс-методи, що моделюють реальні аналітичні завдання.

#### 3. Для керівних посад

Доцільно надавати пріоритет оцінюванню стратегічного мислення, лідерських компетенцій і стресостійкості. Найбільш ефективними інструментами є асесмент-центри, ділові ігри та управлінські кейси.

### Інструменти реалізації системи

1. Психодіагностичні методики: стандартизовані тести когнітивних, емоційних і мотиваційних характеристик.

2. Асесмент-центри, що поєднують тестування, групові дискусії та рольові завдання.

3. Структуровані батареї тестів, які формують багатовимірний психологічний портрет кандидата.

4. Кейс-методи та рольові ігри, що дозволяють оцінити поведінку кандидата у професійно значущих ситуаціях.

### Інтеграція у HR-систему

1. Результати психодіагностики мають бути внесені до єдиної інформаційної бази.
2. Рекомендується проводити регулярне оновлення критеріїв оцінювання відповідно до змін ринку праці та внутрішніх потреб банку.
3. Важливо забезпечити тісну співпрацю між психологами, HR-фахівцями та керівниками структурних підрозділів.

**Очікувані результати**

- підвищення точності психологічного відбору;
- зниження ризику кадрових помилок і плинності кадрів;
- формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу;
- прогнозування кар'єрного розвитку працівників.

## Методичні рекомендації щодо розвитку психологічних компетенцій персоналу банківської сфери у процесі професійної адаптації

### Загальні положення

Методичні рекомендації розроблено з урахуванням сучасних наукових уявлень про роль психологічних компетенцій у забезпеченні професійної ефективності персоналу. Актуальність теми зумовлена тим, що психологічний відбір працівників у банківській сфері не повинен обмежуватися одноразовим тестуванням під час прийому на роботу. Ефективнішим є використання отриманих результатів як бази для подальшого розвитку працівників у процесі їхньої професійної адаптації.

Метою рекомендацій є формування системного підходу до розвитку емоційного інтелекту, комунікативних навичок, стресостійкості та професійної мотивації працівників банківських установ на етапі їх входження в професійну діяльність.

1. Психологічна оцінка персоналу має використовуватись як стартова точка для професійного розвитку, а не лише як інструмент відбору.
2. У процесі адаптації доцільно впроваджувати індивідуальні та групові програми, що враховують результати попереднього психологічного тестування.
3. Розвиток психологічних компетенцій працівників сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на довіру, психологічне благополуччя та високу продуктивність.

### Характеристика системи розвитку компетенцій у процесі адаптації

1. Система передбачає поєднання індивідуальних програм розвитку та колективних форм навчання.
2. Основними напрямками розвитку виступають:
  - емоційний інтелект;
  - ефективна комунікація;
  - управління конфліктами;
  - техніки саморегуляції та профілактики вигорання;
  - розвиток лідерських якостей у працівників із високим рівнем мотивації.
3. Розвиткові заходи реалізуються через тренінги, наставництво, кадровий резерв, корпоративні програми підтримки психологічного добробуту.

### Рекомендації щодо використання системи

#### 1. Для працівників фронт-офісу

Рекомендується проводити тренінги з розвитку емоційного інтелекту, комунікативних навичок та управління конфліктами. Це дозволяє підвищити якість клієнтського сервісу навіть у стресових умовах.

#### 2. Для співробітників із середнім рівнем стресостійкості

Доцільним є впровадження програм профілактики професійного вигорання, що включають навчання технік саморегуляції, управління робочим навантаженням і формування ресурсних стратегій.

#### 3. Для працівників із високим рівнем мотивації

Рекомендується їх залучення до програм кадрового резерву, наставництва та внутрішніх програм розвитку лідерських компетенцій. Це підвищує внутрішню мотивацію та сприяє кар'єрному зростанню.

### Інструменти реалізації системи

1. Тренінгові програми з розвитку «soft skills» (емоційний інтелект, комунікація, командна взаємодія).
2. Програми наставництва та коучинговий супровід.

3. Корпоративні програми профілактики професійного вигорання.
4. Система кадрового резерву як засіб розвитку лідерських компетенцій.

### **Інтеграція у HR-систему**

1. Результати психодіагностики мають використовуватися для формування індивідуальних траєкторій розвитку.
2. Рекомендується закріпити розвиткові програми у внутрішніх HR-політиках та адаптаційних протоколах банківських установ.
3. Доцільним є періодичне повторне оцінювання компетенцій для відстеження динаміки та ефективності реалізованих заходів.

### **Очікувані результати**

- підвищення психологічної витривалості персоналу;
- зниження ризику емоційного виснаження та плинності кадрів;
- підвищення якості обслуговування клієнтів;
- формування кадрового резерву з високим рівнем лояльності та мотивації;
- зміцнення корпоративної культури, орієнтованої на психологічний добробут і стабільність.

## Методичні рекомендації щодо психологічного супроводу та моніторингу персоналу банківської сфери

### Загальні положення

Методичні рекомендації розроблено з урахуванням сучасних наукових підходів до організації психологічного супроводу працівників у банківській сфері. Актуальність теми зумовлена високою динамікою професійної діяльності, інтенсивною взаємодією з клієнтами та значним рівнем відповідальності, що підвищує ризики професійного вигорання та зниження продуктивності. **Метою рекомендацій** є формування системи регулярного моніторингу та психологічної підтримки персоналу, спрямованої на збереження їхнього психологічного добробуту, підвищення лояльності та довгострокове забезпечення ефективності роботи.

Основні завдання психологічного супроводу:

1. Регулярний моніторинг психологічного стану працівників.
2. Своєчасне виявлення ризиків емоційного виснаження, вигорання чи зниження мотивації.
3. Інтеграція результатів моніторингу у HR-процеси та індивідуальні плани розвитку.
4. Надання доступної системи психологічного консультування та підтримки.

### Характеристика системи психологічного супроводу

1. **Планові діагностичні заходи** – доцільно проводити раз на рік або раз на пів року, включаючи оцінку рівня стресостійкості, емоційного інтелекту та професійної мотивації.
2. **Індивідуальне та групове консультування** – доступні для всіх співробітників як форма психологічної підтримки.
3. **Програми наставництва** – передбачають психологічну та професійну допомогу новачкам з боку досвідчених співробітників.
4. **Формати групової роботи** – тренінги, воркшопи, дискусійні клуби для розвитку навичок саморегуляції та взаємопідтримки.
5. **Інтеграція з HR-системою** – використання результатів моніторингу для кадрових рішень (ротація, підвищення, включення до кадрового резерву).

### Рекомендації щодо використання системи

1. **Для нових співробітників** – впроваджувати наставництво та адаптаційні тренінги, що сприяють швидшому входженню у професійну діяльність.
2. **Для працівників із підвищеним рівнем стресу** – забезпечувати доступ до індивідуальних консультацій і програм профілактики вигорання.
3. **Для керівників підрозділів** – проводити тренінги з лідерства, управління командою та розвитку емоційної компетентності.
4. **Для HR-служб** – закріпити моніторинг та психологічний супровід у внутрішніх регламентах, забезпечити регулярність діагностичних заходів.

### Інструменти реалізації

- Психодіагностичні методики для оцінки ключових компетенцій.
- Корпоративні програми психологічного консультування.
- Наставництво та коучинговий супровід.
- Тренінгові програми зі стрес-менеджменту, емоційної регуляції, командної взаємодії.
- Внутрішні інформаційні ресурси (онлайн-платформи підтримки, консультаційні сервіси).

### Очікувані результати

- Своєчасне виявлення психологічних ризиків.
- Зниження рівня професійного вигорання та плинності кадрів.
- Підвищення психологічної стійкості та мотивації працівників.
- Формування кадрового резерву з високим рівнем лояльності.
- Зміцнення корпоративної культури, орієнтованої на підтримку психологічного благополуччя.