



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Чорноморський національний університет  
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Стройнецький Владислав Миколайович

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМИ МЕХАНІЗМАМИ В  
СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКУ

АВТОРЕФЕРАТ

дипломної роботи на здобуття  
ступеня вищої освіти магістр  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Науковий керівник:  
канд. екон. наук, доц. Нетудихата К.Л.

Рецензент:  
д-р екон. наук, професор Великий Ю. В.

Миколаїв 2020

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність дослідження. Трансформаційні процеси, що розпочались в перехідний період української економіки призвели не тільки до кількісних, але й до якісних змін вітчизняної економіки. Це безпосередньо відноситься й до головної виробничої сили суспільства – людини. Зміна ціннісних орієнтирів та стимулюючих факторів, що відбувається поступово але невпинно, призводить до зниження ефективності існуючих механізмів мотивації. Вони виявляються, як не ефективними для робітників, так і не вигідними для організації. Системи, в яких мотиваційне навантаження лежить суто у площині матеріальної винагороди чи матеріального ж покарання не відповідають сучасним уявленням про роль людини у економічній діяльності й спотворюють механізми організаційно-економічного управління.

Орієнтованість управлінської діяльності на воління та готовність працівників виконувати свої обов'язки на високому професійному рівні виключає використання тільки традиційних моделей активізації діяльності. Отже, наразі, потрібні нові шляхи підвищення мотивації праці, що базуватимуться на наукових розробках в галузі економіки, психології, фінансів, корпоративної етики та культури, то що. Тільки комплексний та мультинауковий підхід може дати не просто нові методи мотивації, а й нову систему управління сукупністю таких методів.

Проблема мотивації персоналу розглядалася представниками різних наукових напрямків, таких як менеджмент, економіка праці, психологія та багатьох інших. Серед вітчизняних дослідників варто відмітити ґрунтовні праці таких вчених, як А.М. Колот, В.А. Рудьков, В. Абрамов, Д.Богиня, М.Гончарова, та інші. Вагомий внесок у розробку мотиваційних механізмів було зроблено М. Дороніною, О.С. Іваніловим, М. Волгіним, тощо. Проблему мотивації досліджувала визначна плеяда зарубіжних науковців, таких як Ф. Херцбер, Л. Портер, М. Армстронг, Д. МакГрегор і багато інших. Варто відмітити ряд вчених, що займалися проблемою мотивації в розрізі роботи банку, це – Л.Вірван, Л.Жердецька, О.Кузнецов, В.Міщенко, тощо.

Проте у вітчизняній науці відчуваються брак прикладних розробок, заснованих одночасно на опробуванні нових теорій мотивації та стимулювання і емпіричних спостереженнях та їх аналізі. Особливо це торкається питання сегментації, виокремлення зон ефективного впливу для різних вікових, професійних та інших груп працівників.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення управління мотиваційними механізмами в системі менеджменту банку.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

- розкрито поняття мотивації праці, її сутність та економічний зміст;
- вивчено форми та методи мотивації праці;
- розглянуто підходи до оцінки ефективності системи управління мотиваційними механізмами;
- надано загальну характеристику банку;
- проведено аналіз складу та структури системи стимулювання праці;
- побудовано типологічну модель стимулювання праці;
- побудовано мотиваційний профіль персоналу;
- обґрунтовано шляхи вдосконалення мотиваційних механізмів методом сегментації та на основі робочих компетенцій;
- розроблено рекомендації щодо вдосконалення мотиваційних механізмів в банку.

Об'єктом дослідження є процес розвитку мотиваційних механізмів в системі менеджменту банку. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління мотиваційними механізмами в системі менеджменту банку.

Методи дослідження. Для досягнення мети і реалізації поставлених завдань було використано загальнонаукові та специфічні методи наукового дослідження: дедукції, методи спостереження та порівняння, метод наукового експерименту (тестування, опитування), математичні методи, методи встановлення причинних зав'язків, аксіоматичний метод, абстрагування,

узагальнення, моделювання.

Інформаційна база дослідження. Нормативні документи АТ КБ «ПриватБанк», статистичні дані, енциклопедична та довідкова література, періодичні видання та науково-дослідницькі розробки.

Наукова новизна. У процесі дослідження отримані наступні наукові результати, які мають елементи новизни і виносяться на захист:

*вперше:*

- розроблено мотиваційні механізми за принципом сегментації професійних груп на основі модифікованої типологічної моделі мотивації Герчикова та методу побудови мотиваційного профілю;

- запропоновано мотиваційний механізм, що базується на стимулюванні робочих компетенцій персоналу.

*дістало подальшого розвитку:*

- розробка економічного сенсу понять мотивація та стимул, класифікація цих понять, їх зв'язок з ефективністю роботи організації;

- дослідження зав'язків між первинними стимулами, видами мотивації та відповідними заходами, що оптимізують механізми мотивації в банку.

Практичне значення одержаних результатів. Теоретичне і практичне значення роботи полягає у науковому обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційних механізмів в банківській сфері.

Обсяг і структура дипломної роботи магістра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 58 найменувань та двох додатків.

У першому розділі розкрито теоретико-методологічні основи механізму мотивації праці. У другому – проводиться аналіз та надається оцінка стану розвитку системи управління мотиваційними механізмами АТ КБ «ПриватБанк». У третьому розробляються та обґрунтовуються практичні рекомендації щодо вдосконалення управління мотиваційними механізмами в системі менеджменту банку.

Публікації. За темою роботи опубліковано одну наукову працю обсягом

0,35 друк. арк.

Основний зміст роботи викладено на 96 сторінках тексту. Вона містить 17 таблиць та 8 рисунків.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначено мету, завдання, предмет та об'єкт дослідження, його методи та інформаційну базу, розкрито наукову новизну і практичне значення одержаних результатів.

У першому розділі «Теоретико-методологічні основи механізму мотивації праці» розкрито поняття мотивації праці, її сутність та економічний зміст; вивчено форми та методи мотивації праці; розглянуто підходи до оцінки ефективності системи управління мотиваційними механізмами.

Питання мотивації людини до праці виникло одночасно з початком еволюції людства і змінювались разом з ним. Від первинної мотивації, як інстинктом виживання воно перейшло до складного процесу заснованому на моральних, релігійних, та особистісних засадах. Мотивація стала формувати принципи і традиції праці, перейшла до складної системи взаємозв'язків, одночасно керуючої та керованої. Це зумовлює суттєву різнобічність підходів до визначення, розуміння сутності та трактування змісту різними вченими.

Можна умовно розділити всі підходи на 3 напрямки: мотивація як процес, мотивація як система та дихотомія «система-процес».

Мотиваційні механізми на сучасному етапі розвитку менеджменту виконують ряд важливих організаційних функцій, до яких належать: планування – ідентифікація, вивчення, категоризація потреб індивідуума, спостереження за їх змінами, побудова моделі «потреба – мотивація – стимул», розробка стратегії реалізації обраного методу; виконання – створення умов для реалізації потреб, забезпечення стимулів, створення алгоритму досягнення мети, формування цінностей; управління – контроль за виконанням та результатами мотиваційних процесів, компаративний аналіз очікувань та результатів, система коригування стимулів.

Стимул відрізняється від інших видів зовнішнього впливу в першу чергу тим, що його спрямованість завжди має бути відповідна конкретним мотиваційним причинам. У протилежному випадку, зв'язок мотиваційна база – те що потрібно індивідуума, та метод досягнення – що, практично індивідуум отримає не корелюватимуть достатньо сильно, щоб сформувати певну модель поведінки. Під моделлю поведінки тут варто розуміти вибір із всіх можливих варіантів того, що з одного боку, співвідноситься з потребами, інтересами та бажаннями працівника, а з іншого, відповідає цілям та очікуванням менеджера.

До методів зовнішньої мотивації відносять, наприклад, заходи заохочення чи стягнення у самому широкому сенсі. Це формується для працівника організацією, за її власними принципами та поглядами на стимулювання персоналу, як правило, це спрямовано на швидкий ефект важелю, що діє на основні потреби людини. Довгострокова зовнішня мотивація зазвичай має відсилки й до внутрішньої форми, торкається зони власно створених працівником цілей та очікувань від процесу праці.

В рамках внутрішньої мотивації доцільно розрізняти такі її види, як адміністративна та економічна. Незважаючи на те, що обидва мають як позитивний, так і негативний прояв, вони суттєво відрізняються і мають власні характерні особливості, на які треба звертати увагу при виборі методів зовнішньої мотивації.

Мета будь якої комерційної організації – максимізація прибутку, одним із способів якої є скорочення витрат у тому числі й на оплату праці у будь якому виразі. Мета працівників – це максимізація їх власного прибутку у вигляді заробітної платні та підвищення реального доходу через фінансування ряду витрат компанією, а також забезпечення нею нематеріальних благ. Така різність цілей призводить до того, що оцінка ефективності мотивації має проводитись в залежності від того, зміни якого показника менеджер воліє відслідкувати. Це може бути соціальна складова – плинність кадрів, їх задоволення умовами праці, а отже лояльність, можливості конкуренції на ринку кадрів, то що, або економічні, такі як індикатори підвищення ефективності праці. Складність

вибору такого показнику зумовлена критеріями, яким він має відповідати, а саме: інформативність; валідність; доступність; динамічність.

Аналіз ефективності мотиваційних механізмів що до зміни економічних показників є доволі складною проблемою менеджменту адже впровадження тих чи інших мотиваційних систем важко порівнювати із змінами у балансі, до того ж на зміну будь якого економічного показника впливає безліч факторів. Зважаючи на питому вагу кожного, кореляцію ефективності заходів мотивації і показників економічної ефективності за доцільно вважати опосередкованою. При цьому ряд показників є найбільш релевантними для такої оцінки, адже враховують витрати на запровадження мотиваційних програм, такі як витрати на заробітну платню персоналу, що займається розробкою мотиваційної стратегії, витрати на забезпечення матеріальних та нематеріальних факторів мотиваційних заходів, створення умов для їх реалізації, тощо. Опосередковане співвідношення між затратами на обслуговування мотиваційних механізмів та їх ефективністю можна спостерігати у змінах показнику продуктивності, що розраховується як об'єм роботи поділений на чисельність персоналу. Таким чином можна з'ясувати ефективність використання робочої сили. Його зростання може свідчити про ефективність мотиваційної політики компанії.

Іншим важливим показником є показник випередження – відношення темпів зростання продуктивності до темпів зростання заробітної плати. За умови якщо коефіцієнт більше одиниці можна робити висновок що стимулювання за допомоги заробітної платні має позитивний ефект на виробничу віддачу персоналу. Якщо замість витрат суто на заробітну плату взяти до розрахунку загальні витрати на забезпечення персоналу, отриманий коефіцієнт демонструватиме ефективність не тільки методу прямого фінансового стимулювання, а й кадрового менеджменту в цілому. До загальних витрат на персонал варто відносити все видатки, які стосуються роботи з кадрами, у тому числі на його навчання, підвищення кваліфікації, забезпечення інфраструктури, страхування, нематеріальні методи стимуляції, та інше. Важливо відзначити, що зміна коефіцієнту випередження відбувається у

середньо та довгострокових періодах навіть за умови перегляду політики інвестування у механізми мотивації персоналу. Цей процес має накопичувальний ефект, адже значна частина заходів відносяться до непрямого стимулювання та навіть у такому разі, пряме заохочення у вигляді заробітної платні може бути недоцільним.

За таких умов для визначення доцільності підвищення заробітної плати варто звертати увагу на частку заробітної плати у собівартості продукції чи послуги. Для кожної галузі нормативи цього показника можуть бути різні, адже в деяких галузях видатки на оплату праці можуть досягати 60%.

Окрім економічної оцінки важливу роль грає аналіз соціальної ефективності механізмів мотивації в організації. Проблема методології оцінювання соціальної ефективності полягає у відмінності підходів до поняття соціального результату, на що, в кінцевому підсумку, спрямований вплив мотиваційних заходів. Вибір методу оцінки у такому разі буде залежати, від обраної сукупності показників певного соціального блага.

В рамках економічної ефективності, до показників важливих для роботодавці можна віднести такі як: коефіцієнт виконання плану; коефіцієнт продуктивності праці; коефіцієнт рентабельності; коефіцієнт фондівіддачі; окупність капіталовкладень та ін.

Показники важливі для робітника будуть знаходитись у полі його задоволення економічних потреб, наприклад: частка середнього окладу в середньому заробітку; коефіцієнти фонду оплати праці; коефіцієнт випередження; загальний рівень задоволення розміром заробітної плати з урахуванням системи її начислення та покриття компанією витрат( тобто опосередкованим збільшенням реального заробітку).

Для комплексного висновку, потрібно оцінити за тим же принципом соціальні фактори. До показників соціальної ефективності з боку організації відносяться: рівень задоволення клієнтів якістю послуг чи товарів; рівень обізнаності працівників про механізми нарахування всіх компонентів заробітної плати; рівень окупності додаткових виплат та пільг.



Для працівників показники соціальної ефективності мають значення, яке складно виразити у кількісному еквіваленті про те не можна зневажати на них, так як вони є ваговою частиною системи заходів мотивації, що доповнюють, а іноді і значно компенсують економічні. До показників соціальної ефективності групи персоналу можна віднести: задоволення працівників рівнем соціальних гарантій та виплат; рівень залучення до розробки системи стимулювання; відповідність кваліфікації робітників їх обов'язкам та рівнем їх оплати\винагороди; наявність та якість системи підвищення кваліфікації; рівень задоволення умовами праці, оздоблення засобами праці; соціально-психологічні умови праці та ін.

У другому розділі «Аналіз та оцінка стану розвитку системи управління мотиваційними механізмами АТ КБ «ПриватБанк» надано загальну характеристику банку; проведено аналіз складу та структури системи стимулювання праці; побудовано типологічну модель стимулювання праці та мотиваційний профіль персоналу.

Сьогодні у різній комбінації банком АТ КБ «ПриватБанк» використовуються різні мотиваційні заходи. Вони поділяються за формами та характером, що дозволяє охопити більшість сфер трудових відносин, нормативні, адміністративні, дисциплінарні, заохочувальні, та інші. У табл. 1 наведено основні заходи, що використовуються АТ КБ «ПриватБанк» у рамках матеріальної та нематеріальної форм мотивації.

На разі існує велика кількість різноманітних підходів до визначення типів мотивації та побудови типологічної моделі мотивації персоналу. Для моделювання механізму стимулювання працівників АТ КБ ПриватБанк за основу було обрано типологічну модель В.І. Герчикова. Один з різновидів його моделі, що базується на сегментованому анкетуванні дозволяє визначити ефективність різних методів мотивації. Тест-опитування включає п'ять блоків, заснованих на квадрантах спрямування мотивації, кожен з яких дозволяє отримати інформацію про рівень задоволеності, а отже й необхідність стимулювання окремих стимулів.

Таблиця 1

## Мотиваційні заходи АТ КБ «ПриватБанк» за формою та типом

Мотиваційні заходи	Форми та типи
Матеріальні заходи позитивної мотивації	Премії, пільги, бонуси за системою різних рівнів, відсоток від угод, зміна його норми, переведення на вищі ланки організаційної структури з вищим окладом.
Матеріальні заходи негативної мотивації	Штрафи, позбавлення премій, мінімізація бонусів, переведення на нижчий рівень організаційної структури з нижчим рівнем окладу та нижчими нормами надбавок.
Нематеріальні заходи позитивної мотивації	Грамоти, дипломи, усна подяка, відзначення у публічних рейтингах, подарунки, залучення до навчання інших співробітників, навчання за рахунок банку, додаткові вихідні.
Нематеріальні заходи негативної мотивації	Догани, усні попередження, публічне зображення негативних результатів у внутрішньокорпоративних системах комунікації, додаткові години праці.

Для отримання даних було проведено опитування серед працівників різних структурних підрозділів, серед яких 25 операторів контакт центру, 25 спеціалістів з обслуговування клієнтів, 25 менеджерів з обслуговування корпоративних клієнтів, 25 керівників відділень.

Питання першого блоку спрямовані на виявлення рівня задоволеності первинних потреб умов праці. Питання передбачають закриті відповіді (так\ні), кількість позитивних відповідей в діапазоні від 0 до 50 демонструватиме низький рівень задоволення первинних потреб, від 51 до 100 середньо низький, від 101 до 150 в цілому задовільний, від 151 до 200 цілком задовільний.

На основі результатів дослідження, можна зробити проміжний висновок, про необхідність вдосконалення мотиваційних механізмів серед операторів контакт-центру та спеціалістів з обслуговування клієнтів Модель Герчикова було використано для аналізу ефективності мотивації і завдяки їй було

виявлено групи працівників, де мотиваційний механізм працює з меншою ефективністю. Для визначення найбільш оптимального напрямку спрямування мотиваційних заходів доцільно побудувати мотиваційний профіль саме для цих двох груп.

Для отримання об'єктивної, цільової інформації класифікація була розроблена на основі результатів аналізу типологічної моделі Герчікова. Було виявлено дві групи працівників АТ КБ «ПриватБанк», в яких рівень задоволеності умовами праці був найнижчим. Це працівники контактного центру та спеціалісти з обслуговування клієнтів. Таким чином, вдосконалення мотиваційного механізму доцільно спрямувати на ці дві групи. Для виявлення до яких методів мотивації ці групи є більш чутливими було проведено побудову мотиваційного профілю.

Для цього за допомогою анкетування та таблиці ідентифікації типів трудової мотивації було проведено аналіз відповідності працівників обраних груп одному з типів.

Анкетування було проведено серед тих самих співробітників групи операторів контакт-центру та спеціалістів з обслуговування клієнтів у кількості 25 осіб та 25 осіб відповідно, які приймали участь у попередньому анкетуванні.

Працівники групи спеціалістів у більшості відносяться до інструментального типу, що відповідає результатам їх мотиваційного профілю. Найнижчі результати у задоволенні своїх матеріальних потреб демонструвала саме ця група, інструментальний тип спрямовує свої зусилля у першу чергу на максимізацію власного прибутку, тож найефективнішою стратегією є оптимізація системи прямої нематеріальної мотивації. Оскільки чисті типи мотиваційного профілю практично не зустрічаються, слід звернути увагу на професійний тип, з другим по значущості коефіцієнтом. В широкому сенсі, це пов'язано з кореляцією професійного зростання з оплатою праці, яку істотно відчують 24 з 25 працівників заданої групи. При цьому достатні можливості і стимулювання зі сторони банку відзначають лише 14 та 16 працівників відповідно. Що відповідає їх низькому ступеню задоволеності професійними

перспективами. Тому мотиваційні заходи прийнятні для професійного типу можуть ефективно слугувати, як компенсаційні або доповнюючі.

Мотиваційний профіль працівників групи контакт-центру відповідає професійному типу. Це також співпадає з даними мотиваційної моделі де найнижчий рівень задоволеності демонстрували саме працівники цієї групи. Підвищення кваліфікації та розвиток навичок відкриває більш широкі перспективи для професійної реалізації, адже представники контакт-центру знаходяться на першій ланці банківської ієрархії. Підвищення оплати праці із підвищенням професійного рівня тісно пов'язано із другим типом мотиваційного профілю працівників контакт-центру, а саме інструментальним. Хоча рівень задоволеності фінансовою складовою праці для працівників контакт-центру є порівняно високим з представниками групи менеджерів з обслуговування клієнтів, фактори нематеріальної мотивації, що впливають на загальний добробут працівників залишаються для них на недостатньому рівні, отже їх застосування матиме високу ефективність.

У третьому розділі «Вдосконалення управління мотиваційними механізмами» обґрунтовано шляхи вдосконалення мотиваційних механізмів методом сегментації та на основі робочих компетенцій; розроблено рекомендації щодо вдосконалення мотиваційних механізмів в банку.

Для попередніх аналізів було обрано чотири групи за принципом підрозділів та функціональних обов'язків, проте вони достатньо наочно демонструють принцип організаційної структури банку і неохоплені підрозділи в більшій мірі співпадають з характеристиками обраних груп. Оператори контакт-центру це перша ланка ієрархії роботи банку, яка не передбачає високої кваліфікації, робота достатньо регламентована, ступінь контролю висока. Велика кількість працівників не пов'язує подальшу кар'єру з роботою у банку. Таким чином цінність таких працівників є найменшою, як і їх лояльність. Більшість працівників, що виконують функції, що потребують подібної кваліфікації з подібним ступенем регламентації дій відносяться до цього сегменту (Сегмент А) (табл. 2).

Таблиця 2

## Матриця сегментації персоналу

Вид мотивації	Сегмент			
	Сегмент А	Сегмент Б	Сегмент В	Сегмент Д
Грошова	Пріоритетна	Ефективна	Ефективна	Допоміжна
Натуральна	Ефективна в компенсаційній формі	Ефективна в компенсаційній формі	Ефективна	Ефективна
Моральна	Не ефективна	Ефективна	Допоміжна	Пріоритетна
Організаційна	Допоміжна	Пріоритетна	Ефективна	Допоміжна
Кар'єрна	Ефективна	Пріоритетна	Ефективна	Допоміжна
Мотивація залучення	Допоміжна	Ефективна	Пріоритетна	Допоміжна
Негативна	Ефективна в грошовій формі	Не ефективна	Не ефективна	Допоміжна

Спеціалісти з обслуговування клієнтів також займають нижчі ланки ієрархічної структури, проте їх функціонал відрізняється елементом продажу банківських продуктів, фактор контролю якості обслуговування поступається за пріоритетом фактору ефективності, їх робота у значній мірі керується виконанням планів та нормативів. Таким чином, ряд співробітників функціонал яких полягає у роздрібному продажі та результативність регламентується нормуванням відносяться до цього сегменту(Сегмент Б).

Група менеджерів з обслуговування корпоративних клієнтів є проміжною ланкою, адже їх кваліфікація має бути значно вищою, регламент та норма робіт передбачає різноманітні показники ефективності, яке не вимірюються суто продажами продукту, рівень оперування фінансовими активами клієнтів та специфікою їх бізнесу передбачає певний рівень самостійності та ініціативу у прийнятті рішень. Це виконавці роботи, де велику роль відіграє самоврядування Працівники, що займають середні ланки ієрархії без організаційних функцій підпадають під цій сегмент(Сегмент В).

Група керівників відділень уособлює собою сегмент управлінського персоналу. Вона характеризується в першу чергу набором лідерських та організаційних вмінь та навичок, що поєднуються з досвідом роботи та

специфічними знаннями у галузі. До того ж характер роботи, що передбачає керування підлеглими суттєво відрізняється від попередніх. Подібна система праці, оплати, мотивації, звітності серед керуючого штату дозволяє відносити їх до одного сегменту (Сегмент Д).

В рамках груп, що досліджуються, а отже й сегментів, наявна подібність стимулів та ступенів задоволеності їх реалізацією, лояльності до банку, ефективності чи неефективності певних заходів мотивації. Таким чином, принцип сегментації полягає не в класифікації персоналу, виключно по підрозділах, а й у групуванні їх за функціоналом, характером мотивуючих стимулів, результатом мотиваційного впливу, то що. На цьому засновується припущення, що мотиваційний тип є властивим не тільки окремому працівникові чи колективу загалом, а й окремим його сегментам.

Користуючись матрицею, можна розробити оптимізовані структури мотиваційних механізмів для чотирьох сегментів, з урахуванням ступеня ефективності кожної групи мотиваційних методів.

Для сегменту А мотиваційний механізм має базуватися на грошовій формі заохочення та покарання, часто використовуваний ресурс стимулювання у натуральній формі (пільги, знижки, перевезення, харчування) повинні мати компенсаційний характер, тобто прямо впливати на реальний доробок співробітника. Мотиваційний механізм персоналу сегменту А має включати стимулювання кар'єрного зростання, адже це безпосередньо корелює із рівнем доходу. Покращення умов праці, оздоблення робочого простору, залучення до інших компетенцій, делегація прийняття рішень не може бути основою мотиваційного механізму для працівників цього сегменту.

Проте їх ефективність буде значно вищою при поєднанні з базовим методом мотивації тобто грошовим, що дозволить стабілізувати та зменшити витрати на основний метод. Моральна мотивація у порівнянні з іншими видами не є актуальною для цього сегменту з двох причин. По-перше, представники груп, що відносяться до сегменту А схильні до монетизації своєї роботи, незадоволені рівнем фінансового забезпечення та націлені на його

максимізацію. По-друге, вони, здебільшого оцінюють критерії, пов'язані з моральними стимулами як високі або цілком задовільні, тобто не потребуючі додаткового стимулювання.

Основа мотивації для представників сегменту Б – кар'єра, професійний розвиток та просування. Представники цього сегменту орієнтуються на подальше зростання у сфері де працюють, тож не дивлячись на те, що зазвичай, ще не займають високих позицій та не цілком задоволені своїм фінансовим станом, вони цінують можливість розширювати область своїх компетенцій. Стимул будувати кар'єру в банківській сфері, а часто і у конкретній організації актуалізує дію організаційних заходів мотивації. Грошова форма заохочення є ефективним засобом впливу, але має розвиватись пропорційно або повільніше ніж методи професійної мотивації.

Для працівників, націлених на кар'єрне зростання, фінансова складова є важливою та невід'ємною, проте другорядною категорією у порівнянні із професійним ростом. Проте грошова і натуральна форма в компенсаційному еквіваленті можуть ефективно застосовуватись у випадках, коли не може бути застосовано заходи професійної мотивації. При цьому, для працівників, що активно розвиваються професійно майже всі види мотивації адекватно доповнюють базові. Не ефективним видом мотивації є негативна, як у грошовому так і у нематеріальному проявах, особливо деструктивно діють дисциплінарні заходи, такі як пониження у посаді, догани, що можуть вплинути на підвищення у майбутньому, відсторонення від проектів, урізання функціоналу, тощо.

Сегмент В – група працівників, які при відносній незалежності компетенцій мають виконувати важливу та відповідальну роботу. Цей сегмент вже має певні якісні професійні навички та кар'єрні досягнення, тож їх мотиваційна стратегія лежить у площині подальшої інтеграції у бізнес. Таким чином пріоритетним видом стимулювання для них є мотивація залучення. Заходи, що передбачають участь працівників у прийнятті рішень, вирішенні стратегічних завдань, плануванні тощо, реалізують базові стимули цього

сегменту. При цьому, не дивлячись на здебільшого високий рівень задоволеності працівників цих груп іншими категоріями умов праці, вони є достатньо сприйнятливими до більшості інших видів мотивації. Грошові заохочення оптимально поєднуються із базовими мотиваційними методами відповідаючи очікуванням працівника, проте легко замінюються на методи натуральної чи організаційної мотивації. Моральна мотивація у цьому випадку відходить на другий план, адже характер функцій та їх результат передбачає для працівників певну ціну праці.

Проте, результати аналізу мотиваційного типу говорять про наявність сприйнятливості до такого типу мотивації, тож її не можна віднести до неефективної. Що до негативних стимулів вони виказують свою не ефективність для цього сегменту, адже можуть негативно впливати на ініціативу та самостійність прийняття рішень, що є важливим фактором ефективності виконання роботи цього сегменту. Важливо відмітити, що оскільки працівники цієї групи є сприйнятливими майже до усіх видів позитивної мотивації, негативна також матиме небажаний ефект у всіх проявах, від грошової до дисциплінарної.

Пріоритетними заходами мотивації, що мають лягти в основу мотиваційного механізму для працівників сегменту Д є моральна. Це пояснюється високим рівнем задоволеності працівників цієї групи умовами праці та їх специфікою роботи. Працівники на керівних посадах мають систему оплати праці за якої значна частина їх заробітної плати залежить від результативності роботи підлеглих, отже пряма грошова мотивація обмежена. При цьому значущість внутрішньо корпоративної конкуренції та відповідальність за роботу підрозділів передбачає бажання відповідати вимогам та отримувати позитивну оцінку своєї праці, а отже і широкого спектру навичок та компетенцій, які властиві працівникам цього сегменту. Хибним було б припущення, що інші методи мотивації є неефективними. Політика стимуляції керуючого персоналу більш складна та багатокомпонентна з вираженою індивідуальною складовою. Це означає, що окрім базової мотивації варто



використовувати всі інші, як допоміжні, щоб виявити найбільш ефективні для керівника. Виправданим є рішення і про почергову комбінацію базових заходів із заходами однієї з допоміжних груп щоб забезпечити стабільний рівень задоволеності всіма аспектами умов праці, що притаманний працівникам цієї групи.

Негативна мотивація, в першу чергу нематеріального характеру може ефективно застосовуватись у випадках систематичних порушень або зниження ефективності. Керівні позиції працівників цього сегменту пов'язані в першу чергу з використанням контролю на підлеглих тож адекватні заходи негативної стимуляції можуть допомагати втримувати баланс між владою та відповідальністю. Негативна оцінка роботи працівників цієї групи має більш суттєвий вплив ніж матеріальні покарання і має використовуватись як важіль впливу на ефективність роботи проблемного сектору підрозділу чи напрямку, за який відповідає працівник.

Моделі компетенції працівника це спеціальні структури, які з одного боку окреслюють знання, вміння та навички, якими він володіє, з іншого описує знання та навички необхідні для успішного виконання його завдань. На перетині рівня розвитку компетенцій працівника та рівня, необхідного для реалізації його обов'язків.

Для запровадження механізму стимулювання компетенцій, необхідно не тільки розробити їх систему, але й розуміти принцип оцінки їх рівня (табл. 3).

Таблиця 3

#### Класифікація рівнів компетенції серед працівників та підрозділів

Рівень компетенції	Характеристика	Поведінкові індикатори
Рівень Е (0)	Компетенція не проявлена. Співробітник (підрозділ) не досягає достатнього результату навіть в знайомих та звичних умовах	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Праця тільки за вказівками;</li> <li>– Відсутність навичок прийняття рішень в рамках своїх повноважень;</li> <li>– Низький рівень взаємодії з клієнтами, колегами, курівництвом;</li> <li>– Низький рівень лояльності.</li> </ul>

Продовж. табл. 3

Рівень D (0,5)	Компетенція розвинена нижче стандарту. Співробітник (підрозділ) ефективний лише в умовах дії за алгоритмом чи інструкцією.	– Не має власного бачення вирішення задачі; – Вирішення робочих завдань неконструктивно; – Низька зацікавленість у результатах як індивідуальної, так і групової роботи.
Рівень C (1)	Достатній рівень компетенції. Працівник (підрозділ) досягає достатнього результату у більшості робочих ситуацій.	– Використання власних методів, ідей, рішень; – Високий рівень відповідальності за результат; – Необхідність контролю та корегування неоптимальних підходів до вирішення завдань.
Рівень B (1,5)	Високий рівень компетенції. Висока ефективність досягання результату у виконанні базових завдань. Працівник (підрозділ) може виконувати складні та нетипові завдання.	– Рішення та пропозиції високоефективні; – Високий рівень ініціативи; – Диференційний підхід до клієнтів та колег; – Значний вплив на результативність роботи організації.
Рівень A (2)	Стратегічний рівень розвитку компетенції. Висока ефективність досягання результату у більшості завдань, як базових, так і нестандартних. Працівник (підрозділ) можуть реалізовувати компетенцію в умовах кризи, мають емпіричний досвід застосування компетенції.	– Високий рівень мотивації; – Рішення, які орієнтовані на ефективність не тільки одразу, але й у перспективі; – Наявність організаторських та лідерських здібностей в рамках компетенції.

Як видно з таблиці, рівень компетенції працівника чи групи працівників класифікується за загальною ефективністю, ефективністю у нестандартних ситуаціях, ініціативністю та організаторськими здібностями в рамках певної компетенції. Це дозволяє оцінити рівень розвитку компетенції і з'ясувати напрямки стимулювання та обрати шляхи мотивації.

Для формування заходів стимулювання доцільно класифікувати

компетенції за основною сферою їх застосування (табл. 4).

Таблиця 4

## Класифікація видів компетенцій за сферою застосування

Вид компетенцій	Характеристика	Приклади
Управлінські	Лідерські якості. Самостійність прийняття рішень. Організація власної роботи, для керівників, організація роботи підлеглих. Планування.	Системне мислення. Навички організації та контролю. Саморозвиток та розвиток підлеглих. Самомотивація. Стимуляція роботи групи.
Комунікативні	Якість процесу комунікації всередині компанії та з клієнтами. Вміння налагоджувати ефективні стосунки шляхом безпосереднього спілкування з усіма учасниками робочого процесу.	Вміння проводити переговори. Високий рівень міжособистісного порозуміння. Навички конструктивного впливу.
Корпоративні	Ціннісні орієнтири. Стандарти поведінки згідно з цілями та принципами організації.	Орієнтація на зальний результат роботи. Клієнтоорієнтованість. Навички роботи в команді.
Професійні	Технічні компетенції, пов'язані із знаннями та вміннями у конкретній професійній області.	Високий рівень професійних знань. Висока якість застосування технічних навичок у певній сфері.

Як видно з таблиці, класифікація компетенцій охоплює усі сфери діяльності організації, а отже надає широкий вибір для застосування мотиваційного механізму. Це означає, що стимулюватися має не тільки робота на результат, досягнення цілей чи показники, але й якість застосування обраної компетенції чи її складової.

Таким чином можна виокремити основні переваги застосування заходів мотивації за принципом формування компетенцій.

1. Можливість розвивати саме ті якості, які відображають специфіку роботи організації, що має важливе значення для банківської сфери. Вплив на

процес виконання співробітниками своїх посадових обов'язків через ключові критерії, обрані для додаткового стимулювання.

2. Професійний та кар'єрний розвиток співробітників. Можливість збільшити ефективність їх праці та допомогти розвинути необхідні вміння та навички, стандарти поведінки, ділові якості, які складають базу для професійної успішності. Спрощення процесу розвитку співробітників, як спеціалістів.

3. Можливість додаткової оцінки ефективності роботи персоналу та корегування починаючи з ранніх етапів виконання завдання. Вдосконалення системи оцінки результатів роботи, індивідуального та колективного внеску. Додаткові можливості заохочення працівників.

4. Вдосконалення системи кадрового переміщення, формування кадрового резерву, вибору працівників для підвищення чи зміни напрямку, виявлення функціональних ролей співробітників, таких як лідери, виконавці, ініціатори, то що. Спрощення визначення рушійних стимулів працівників.

5. Зниження затрат на розвиток та адаптацію працівників. Можливість створення розвиваючого середовища безпосередньо під час виконання посадових обов'язків працівників. Стимулювання розвитку без залучення додаткових заходів, організація навчання в процесі роботи.

Покращення взаємодії між керівниками та підлеглими, формування якісно відмінної корпоративної культури організації

Кожна організація в процесі свого фінансування розробляє власний мотиваційний механізм, враховуючи власну специфіку, пріоритети та можливості. Аналізуючи результати своєї діяльності, організація стикається з проблемними зонами, які негативно впливають на ефективність її роботи.

АТ КБ «ПриватБанк» має розвинену систему мотиваційних заходів, широкий спектр способів стимуляції співробітників, проте в результаті дослідження було виявлено ряд напрямків, які потребують удосконалення.

По-перше, суттєва різниця у ефективності мотивації для різних груп співробітників, в результаті якої, спостерігається суттєво нижчий рівень вищій

рівень задоволеності умовами праці серед персоналу середнього та вищого рівнів.

По-друге, система стимулювання мало співвідноситься із різними стимулами працівників, через що, вона здебільшого сконцентрована на прямому фінансовому стимулюванні, через що ресурси використовуються не ефективно.

По-третє, мотиваційні механізми не враховують особливості функціонування різних типів груп, що працюють на певних позиціях, тому не використовуються оптимальні поєднання мотиваційних заходів.

Важливо додати, що банк не використовує додаткові можливості мотиваційного механізму, які матимуть позитивний вплив як на результативність роботи працівників, так і на їх професійний розвиток та побудову ефективної корпоративної культури.

Зважаючи на перераховані недоліки, було розроблено шляхи вдосконалення мотиваційних механізмів АТ КБ «ПриватБанк».

1. Запровадження системи визначення мотиваційного типу та профілю серед усіх напрямків діяльності банку.

2. Змінити систему стимулювання працівників кожної окремої групи згідно мотиваційного профілю та мотиваційного типу сегмента.

3. Здійснити перерозподіл ресурсів за для оптимізації витрат шляхом розширення спектру використання нематеріальних методів мотивації.

4. Запровадити систему мотивації за принципом компетенцій, забезпечивши таким чином потребу працівників у професійному розвитку.

5. Акцентувати увагу на методах мотивації, які мають потужний відгук від персоналу, закріпивши таким чином, роль корпоративних компетенцій.

Для вдосконалення мотиваційного механізму банку пропонується систематичне використання подібної схеми, для сегментування усіх наявних груп працівників. Узагальнено алгоритм сегментування виглядає так: визначення всіх цільових груп за напрямком діяльності; проведення визначення мотиваційного типу групи за запропонованим методом, що базується на методі

модифікованої типологічної моделі Герчікова; побудова мотиваційного профілю групи; визначення сегменту, до якого відноситься група, використовуючи запропоновану матрицю сегментів; корекція базових та додаткових мотиваційних заходів, згідно з рівнем необхідності мотиваційного втручання в групі, її мотиваційного профілю та сегменту; контроль та відстеження змін рівня задоволеності працівників та ефективності стимулів, зміни мотиваційного профілю, залежно від членів групи та ситуаційних умов.

## ВИСНОВКИ

В магістерській роботі узагальнено теоретико-методичні основи та розроблено рекомендації щодо удосконалення управління мотиваційними механізмами в системі менеджменту банку. За результатами проведеного дослідження сформульовано наступні висновки:

1. Проаналізовано та систематизовано основні наукові підходи до визначення поняття мотивації, видів мотивації, форм мотивації, що дало змогу класифікувати види мотивації та здійснити їх компаративний аналіз.

2. Розглянуто основні методи оцінки мотиваційних заходів в результаті чого, вдалося виокремити недоліки та напрямки вдосконалення мотиваційних механізмів в цілому та в АТ КБ «ПриватБанк» зокрема.

3. Розглянуто основні характеристики АТ КБ «ПриватБанк», проаналізовано склад та структуру системи мотивації праці на основі чого було побудовано типологічну модель мотивації за вдосконаленим методом моделі Герчікова та мотиваційний профіль обраних цільових груп. В результаті було виявлено відповідні мотиваційні механізми.

4. Розроблено класифікацію, матрицю та модель застосування видів мотивації на основі сегментування персоналу, розширено поняття робочих компетенцій та запропоновано механізм стимуляції працівників на їх основі.

5. Розроблено практичні рекомендації, щодо шляхів вдосконалення мотиваційних механізмів АТ КБ «ПриватБанк», що дає можливість підвищити ефективність систем стимулювання, знизити видатки на мотиваційні ресурси та

підвищити рівень лояльності персоналу.

б. Завдяки даним дослідженням, удосконаленню методик та побудови питань до персоналу згідно опитувань формується загальна мотиваційна схема для персоналу в певній сфері, саме для груп а не для кожного співробітника окремо, що дозволяє не тільки ефективніше мотивувати співробітників банку до повного та компетентного виконання своїх обов'язків а й мотивує досягати, розвиватись та підвищувати репутаційну базу банку до свого персоналу, що в свою чергу дозволить в тому числі і зменшити витрати на мотивацію, так як згідно опитування не у всіх груп спеціалістів на першому місці стоїть саме матеріальна винагорода.

#### СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ

Стройнецький В.М. Аналіз на оцінка стану розвитку системи управління мотиваційними механізмами у державному банку. *Студентські наукові студії: Молодіжний науковий журнал*. – Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. П. Могили. 2020. Випуск 31. С. 97-102.

#### АНОТАЦІЯ

Стройнецький В.М. Управління мотиваційними механізмами в системі менеджменту банку – Рукопис.

Магістерська робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Чорноморський національний університет імені Петра Могили, Миколаїв, 2020.

В магістерській роботі узагальнено теоретико-методичні основи та розроблено рекомендації щодо удосконалення управління мотиваційними механізмами в системі менеджменту банку.

Розкрито поняття мотивації праці, її сутність та економічний зміст. Вивчено форми та методи мотивації праці. Розглянуто підходи до оцінки ефективності системи управління мотиваційними механізмами.

Надано загальну характеристику банку АТ КБ «ПриватБанк». Проведено

аналіз складу та структури системи стимулювання праці. Побудовано типологічну модель стимулювання праці. Побудовано мотиваційний профіль персоналу.

Обґрунтовано шляхи вдосконалення мотиваційних механізмів методом сегментації та на основі робочих компетенцій. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення мотиваційних механізмів в банку.

Ключові слова: мотиваційні механізми, менеджменту банку, стимулювання праці, мотиваційний профіль персоналу, типологічна модель стимулювання праці.

#### ANNOTATION

Stroynetsky V.M. Management of motivational mechanisms in the bank's management system – Manuscript.

Master's work to obtain an education and qualification level of a Master's degree in specialty 073 “Management”. – Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, 2020.

The master's thesis summarizes the theoretical and methodological bases and develops recommendations for improving the management of motivational mechanisms in the bank's management system.

The concept of labor motivation, its essence and economic content are revealed. Forms and methods of work motivation are studied. Approaches to the evaluation of the effectiveness of the management system of motivational mechanisms are considered.

The general description of the bank of JSC CB “PrivatBank” is given. The composition and structure of the work incentive system are analyzed. A typological model of labor stimulation is constructed. The motivational profile of the staff is built.

The ways of improvement of motivational mechanisms by segmentation method and on the basis of work competencies are substantiated. Recommendations on improvement of motivational mechanisms in the bank are developed.



Keywords: motivational mechanisms, bank management, work incentives, motivational profile of staff, typological model of work incentives.