

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) www.economy.nayka.com.ua | № 6, 2021 | 24.06.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.6.91](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.91)

УДК 336.7

К. Л. Нетудихата,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв
ORCID ID: 0000-0002-5322-4986

В. О. Погромський,
к. і. н., доцент кафедри економіки та підприємництва,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
ORCID ID: 0000-0002-6387-240X

В. М. Стройнецький,
магістр факультету економічних наук,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв
ORCID ID: 0000-0002-5350-9156

ДІАГНОСТИКА СТАНУ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ В СИСТЕМІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

K. Netudyhata,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,
Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv

V. Pohromskyi
PhD in Historical Sciences. Associate Professor of the Department of Economics and
Entrepreneurship, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv

V. Stroynetsky
Master's student of the Department of Economic Sciences,
Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv

DIAGNOSIS OF THE STATE OF MOTIVATIONAL MECHANISMS DEVELOPMENT IN THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM

В роботі наведено результати діагностики стану розвитку мотиваційних механізмів в системі кадрового менеджменту державного банку АТ КБ «ПриватБанк». Розглянуто мотиваційні заходи. Серед всіх заходів мотивації основним у державному банку виступає пряма матеріальна мотивація. Достатньо відчутна диверсифікація за посадами говорить про високий рівень застосування засобів матеріальної мотивації. Банк використовує широкий спектр матеріальних та нематеріальних заходів позитивної і негативної мотивації. Вивчено принципи корпоративної структури мотиваційних механізмів. Акцентовано увагу на мотивах: матеріальної винагороди; соціального схвалення; стабільності; кар'єрного зростання; професійного росту; комфортності праці. Побудовано типологічну модель мотивації персоналу. Визначено ступені задоволеності первинними трудовими потребами, соціальною політикою банку, рівнем комунікації, та рівні кар'єрної орієнтованості, можливостей самореалізації. Встановлено рівень задоволеності працівників та необхідність вдосконалювати мотиваційні механізми серед операторів

контакт-центру та спеціалістів з обслуговування клієнтів.

Mechanisms of work motivation of bank employees act as specific instruments of economic, social, organizational, psychological character. These mechanisms should take into account the peculiarities of work in the banking sector: high individualization, direct contact with customers, high qualification requirements, the necessity of constant self-education, increased responsibility, constant risk, confidentiality of information, psychological stress, due to employees' of the bank being under the constant supervision of their own security service.

The results of diagnostics of the state of motivational mechanisms development in the personnel management system of the state bank of JSC CB "PrivatBank" were presented in the paper. The motivational measures has been considered. Among all measures of motivation, the direct financial motivation is the main one in the state bank. A noticeable diversification of positions indicates a high level of use of material motivation means. The bank uses a wide range of tangible and intangible measures of positive and negative motivation.

The principles of corporate structure of motivational mechanisms are studied. Emphasis is placed on the motives of: material remuneration; social approval; stability; career advancement; professional growth; comfort of work.

Typically, an employee is guided by more than one motive, but it is important to identify a hierarchy of incentives to apply motivation methods which are relevant to the motive's importance for each individual employee and combine them effectively.

A typological model of staff motivation is constructed. The degree of satisfaction with the primary labor needs, the bank's social policy, the level of communication and the level of career orientation, self-realization opportunities were determined. The level of satisfaction of employees is defined. The test survey was conducted among contact center operators, customer service specialists, corporate customer service managers, branch managers. The need to improve the motivation mechanisms among contact center operators and customer service specialists has been identified. In order to determine the most optimal direction of motivational activities, it is advisable to create a motivational profile for these two groups.

Ключові слова: *мотиваційні механізми; державний банк; матеріальна мотивація; типологічна модель мотивації; задоволеність працівників*

Keywords: *motivational mechanisms; state bank; material motivation; typological model of motivation; employee satisfaction.*

Постановка проблеми. Зацікавленість та бажання працівників якісно, ефективно виконувати свої обов'язки є одним з головних внутрішніх чинників, що впливають на зростання успішності, престижності і конкурентоспроможності будь-якої сучасної організації, зокрема банку. В основі цього знаходиться мотивація працівників, яка орієнтована на задоволення особистих та колективних потреб, інтересів. Важливо, щоб персонал працював найбільш результативно, плідно, продуктивно, для чого керівництву необхідно стимулювати та заохочувати своїх працівників. У зв'язку з цим найважливішим завданням, яке стоїть перед організацією, є розробка та реалізація мотиваційних механізмів в управлінні персоналом, які орієнтовані на спонукування працівників до ефективної трудової діяльності. Це свідчить про актуальність та своєчасність розгляду питань формування та розвитку мотиваційних механізмів як «інструментів та способів впливу на працюючий персонал для забезпечення досягнення цілей мотиваційної політики» [9].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні, методичні та практичні аспекти формування і розвитку мотиваційних механізмів розглядалися в роботах: Алілі А.А. [1], Гетьмана О.О. [2], Гончарова М.Л. [3], Калініченко Л.Л. [4], Колот А. М. [5], Лелі Ю. Г. [6], Лівовшко Т.В. [7], Маслової В.М. [8], Пузирьова С.О. [9], Співака В.В. [10] та інших науковців. Однак, слід враховувати, що процеси мотивації персоналу знаходяться під сильним впливом галузевих та специфічних локальних факторів, притаманних конкретній організації. Тому необхідно брати до уваги властиві конкретним організаціям, зокрема державним банкам, особливості механізмів мотивації персоналу.

Постановка завдання. Основне завдання дослідження полягає в проведенні діагностики стану розвитку мотиваційних механізмів в системі кадрового менеджменту державного банку (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»). Вирішення поставленого завдання передбачає вивчення мотиваційних заходів, принципів

корпоративної структури мотиваційних механізмів, побудову типологічної моделі мотивації персоналу та встановлення рівня задоволеності працівників.

Виклад основного матеріалу. Мотивація праці відіграє важливу роль в організації робочого процесу у державному банку АТ КБ «ПриватБанк». При формуванні системи мотивації беруться до уваги чинники, що безпосередньо впливають на особливості мотиваційного механізму в банківській сфері. Так, високий рівень корпоративної культури, зумовлений колективним характером праці у банку, впливає на формування мотиваційних засобів, що засновані на чіткій кореляції фінансових результатів банку з особистими вигодами працівника, а також з підвищенням добробуту клієнтів банку. У банківській сфері, як правило, постає достатньо велике коло цілей, направлених на різні аспекти діяльності банку, вони не обмежуються максимізацією прибутку, серед них можна виокремити розширення спектру послуг, їх постійне вдосконалення, підвищення ефективності капіталу, автоматизація процесів, оптимізація роботи програмних комплексів, покращення умов праці штату, побутова ефективних корпоративних систем управління, тощо. Таким чином різні види мотивації та різноманітність заходів забезпечують локальне, як короткострокове так і довгострокове досягнення таких цілей на різних рівнях. До того ж, це забезпечує можливість окремо розглядати прогрес у різних спрямуваннях, що дозволяє більш гнучко управляти системою заохочень та штрафів та формувати норми оплати праці.

Незважаючи на високі позиції АТ КБ «ПриватБанк» на ринку банківських послуг, специфіка діяльності у фінансовій сфері характеризується високим рівнем конкуренції. Одним з чинників конкурентоспроможності є якість обслуговування клієнтів, підвищення їх лояльності до банку. Мотивація працівників у площині взаємодії з клієнтом займає одне з ключових місць в системі механізму стимуляції штату.

Окрім виконання безпосередніх обов'язків АТ КБ «ПриватБанк» заохочує працівників до інтелектуальної, креативної, творчої діяльності, створюючи інтелектуальний корпоративний фонд. Стимулювання ініціатив та ідей працівників займає окрему ланку у формуванні мотиваційної структури.

Серед заходів мотивації, що поєднує і охоплює всі вищезазначені чинники основним є пряма матеріальна мотивація. Обсяги та динаміка цільового середнього доходу персоналу дозволяє оцінити рівень використання та ефективності такого методу для різних посадових категорій. Так, у 2020 р. фактичний середній дохід керівника відділення становив 25,1 тис. грн., менеджера з обслуговування корпоративних клієнтів 18,6 тис. грн., спеціаліста з обслуговування клієнтів 16,0 тис. грн., касир-операціоніста 12,9 тис. грн., клієнт-менеджера – 11,25 тис. грн., оператора Call-Centr – 10,6 тис. грн. Фактичний середній дохід працівників банку в середньому дорівнює чи перевищує середню заробітну платню у банківському сегменті. Достатньо відчутна диверсифікація за посадами говорить про високий рівень застосування засобів матеріальної мотивації в середині функціональної структури. Розгалуженість, як вертикальної, так і горизонтальної структури організації персоналу зумовлює необхідність використання диверсифікованого підходу до формування складових сукупного доходу працівників.

Сьогодні найбільший приріст заробітної плати спостерігається серед операторів Call-Centr, це зумовлено наявністю розгалуженої системи рівнів та ланок у системі роботи цього підрозділу, від яких значно варіюється матеріальне заохочення. До того ж саме у цьому підрозділі мотиваційний апарат базується на рейтинговій системі у поєднанні з системою персональних бонусів, що забезпечує широкі можливості для збільшення реального заробітку. Схожа система функціонує і для клієнт-менеджерів, проте з меншою розгалуженістю за рівнями, чим зумовлено порівняно меншу різницю у підвищенні заробітної плати. Найнижчий показник, який спостерігається у працівників корпоративного сектору пояснюється початковим вищим рівнем окладу при високій залежності від результатів взаємодії з клієнтською базою. У мотиваційному апараті для керівників відділень значну увагу приділяється управлінській складовій, тобто ефективності працівників під управлінням кожного окремого керівника. Тож можливість ефективно використовувати матеріальні заходи мотивації забезпечується завдяки комбінованій системі оплати праці.

Вона полягає у розділенні сукупного доходу на основний та додатковий. Основний дохід це безпосередній оклад працівника, додатковий має структурно-логічну систему формування. Додаткова заробітна платня поділяється на таку, що залежить від індивідуальних досягнень та результатів та таку, що співвідноситься з результатами діяльності організації в цілому. До першої відносяться результати працівника у рейтингах, якісне та кількісне підвищення виконання нормативів, власні ініціативи, тощо. Друга складається з премій та бонусів на основі результатів роботи підрозділу, відділення, спрямування, територіального підрозділу, банку в цілому та премій та бонусів за виконання окремого проекту. Існують також змішані форми додаткових виплат.

З точки зору реалізації матеріального стимулу, така система є досить ефективною. Серед основних переваг такої системи нарахування заробітної плати можна виокремити такі як: забезпечення високої конкурентоспроможності заробітної плати працівників на ринку; залежність заробітної плати від результатів праці, що дозволяє підвищувати ефективність праці; залежність індивідуальної та загальної, корпоративної результативності; відсутність прямої залежності основної заробітної плати від фінансових результатів організації.

До того ж, така система дозволяє успішно координувати середній рівень виплат між співробітниками різного рівня кваліфікації та різної ефективності. Положенням про регламентацію нарахування заробітної плати передбачені підвищенні ставки цільового доходу для співробітників з високими індивідуальними показниками (в середньому на 10% вище). При цьому при зниженні середнього цільового доходу, він може бути скорегований за рахунок колективних додаткових виплат. Для розрахунку як окладу так і рівня виплат

застосовується методика поєднання трьох факторів: норми посадового окладу, системи калькуляції персональних результатів в залежності від виду функціоналу та регіонального коефіцієнту. Оклад на певній посаді є незалежним від результатів діяльності працівника, його зміна може відбуватися виключно при зміні посади чи рівня. Бонуси та надбавки за персональні результати розраховуються в залежності від норм виконання, наприклад, продаж продуктів, залучення клієнтів, оформлення угод, то що. Регіональний коефіцієнт використовується для забезпечення відповідності рівня заробітної платні співробітника з середньою в регіоні.

Засновуючись на вищеперерахованих чинниках, у різній комбінації банком 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.

**Таблиця 1.
Мотиваційні заходи АТ КБ «ПриватБанк» за формою та типом**

Мотиваційні заходи	Форми та типи мотиваційних заходів
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 внутрішньо корпоративних системах комунікації, додаткові години праці.

Серед матеріальних форм заходів мотивації в АТ КБ «ПриватБанк» основна увага приділяється методам позитивної мотивації, які сукупно полягають у нарахуванні надбавок до заробітної плати. Сума таких надбавок встановлюється головним офісом банку щомісячно. Для її розрахунку використовуються поняття персональної та бюджетної надбавки.

Основною умовою нарахування різного роду надбавок є встановлення прямої кількісної залежності роботи працівника та результатів банку за певний період. Для встановлення такої залежності використовується система коефіцієнтів обсягу виконання нормативів, система балів за якість виконання різних видів посадових обов'язків та додаткові нарахування за виконання індивідуальних проектів. Чітка та автоматизована система відслідковування та ранжування результатів діяльності як окремих працівників, так і структурних підрозділів дозволяє нараховувати преміальну частину заробітної платні об'єктивно та прозоро.

Всі вищезазначені заходи та їх комбінації розробляються і застосовуються згідно з внутрішніми положеннями банку про мотивацію співробітників. Серед основних принципів корпоративної структури мотиваційних механізмів слід відзначити наступні:

- Мотив матеріальної винагороди – найкраще реалізується у бонусній системі оплати, адже працівники мають можливість підвищувати свій реальний прибуток, виконуючи нормативи та покращуючи їх якість.

- Мотив соціального схвалення – реалізується через систему нематеріальних заходів мотивації, що мають включати у себе позитивну оцінку роботи працівника, організацію корпоративних заходів, побудову лояльних відносин з керівником та колективом.

- Мотив стабільності – реалізується через поєднання матеріальних та нематеріальних заходів мотивації, серед яких особлива увага приділяється соціальному захисту, вчасним виплатам, стабільності та прозорості діяльності організації.

- Мотив кар'єрного зростання – реалізується, в першу чергу, шляхом сукупності нематеріальних заходів коротко та довгострокового періодів, що дозволяють співробітнику задовольнити прагнення реалізації, для цього йому делегуються повноваження, він залучається до навчання новачків, заохочуються його ініціативи.

- Мотив професійного росту – реалізується комплексом заходів, спрямованих на вертикальне зростання співробітника. Такі комплекси включають, як організацію для співробітника роботи зі складними, новими, нестандартними завданнями, так і забезпечення його навчання, підвищення та розширення кваліфікації за рахунок банку.

- Мотив комфортності праці – реалізується компенсаційними заходами, такими як забезпечення оплати транспорту, переведення у територіально зручне відділення, можливість працювати дистанційно.

Безумовно, як правило, працівник керується не одним мотивом, проте важливо виявити ієрархію його стимулів, щоб застосовувати методи мотивації адекватно до значущості мотиву для кожного окремого співробітника і комбінувати їх ефективно.

На разі існує велика кількість різноманітних підходів до визначення типів мотивації та побудови

типологічної моделі мотивації персоналу. 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.

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 (табл. 2).

Таблиця 2.
Ступінь задоволеності первинними трудовими потребами

Питання	Оператори контакт-центру		Спеціалісти з обслуговування клієнтів		Менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів		Керівники відділень	
	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні
У нашому банку рівень зп та умови праці порівняно кращі ніж в інших	20	5	15	10	22	3	22	3
Виконання завдань не потребує від мене значних фізичних та моральних зусиль	4	21	1	24	10	15	9	16
Я відчуваю перенавантаження не більше 3-4 разів на місяць	1	24	2	23	8	17	11	14
Я не замислююсь над тим, як підвищити свій рівень зп	20	5	13	12	21	4	23	2
Мене влаштовує психологічний клімат в колективі	25	0	23	2	24	1	22	3
Я отримаю доплати за виконання разових робіт	25	0	25	0	25	0	25	0
Я отримую премії за перевиконання нормативів	25	0	25	0	25	0	25	0
Керівництво дбає про умови праці	10	15	22	3	16	9	15	10
Всього	130	70	126	74	151	49	152	48

Як видно з результатів таблиці, всі категорії опитуваних в цілому задоволені первинними умовами роботи в АТ КБ «Приват Банк». Враховуючи, що до первинних умов було віднесено ряд як матеріальних, так і нематеріальних факторів, з опитування зрозуміло, що нематеріальні первинні умови задоволені більш повно, ніж матеріальні. Просліджується тенденція, що працівники більш кваліфікованого та високого рівня, тобто спеціалісти з обслуговування корпоративних клієнтів та керівники відділень задоволені умовами повністю – 151 та 152 відповідно, хоча варто відзначити, що це майже нижчий граничний показник між рангами в цілому задоволений та повністю задоволений, що говорить про нестабільність знаходження у діапазоні повного задоволення умовами праці. Найменш задоволена умовами праці група спеціалістів з обслуговування клієнтів, за результатами обробки відповідей, можна зробити висновок, що в них найнижча матеріальна мотивація, при цьому найнижчий рівень нематеріальної мотивації спостерігається серед працівників контакт-центру, враховуючи, що загалом, рівень задоволення робітників контакт-центру вищий, ніж у спеціалістів з обслуговування клієнтів, матеріальна складова є більш впливовою у розробки мотиваційних заходів для задоволення первинних трудових потреб.

Питання другого блоку спрямовані на встановлення ступеню ефективності соціальної мотивації та задоволення керівництвом. Це дозволяє оцінити чи влаштовує працівників соціальна політика організації та характер управління. На основі отриманих даних можна робити висновки, чи працюють інструменти соціальної мотивації, чи високий рівень ролі керівництва у задоволенні соціальних потреб працівників (табл. 3).

Таблиця 3.
Ступінь задоволеності соціальною політикою банку

Питання	Оператори контакт-центру		Спеціалісти з обслуговування клієнтів		Менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів		Керівники відділень	
	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні
Я впевнений, що не втрачу робоче місце	24	1	22	3	19	6	21	4
Соціальна політика банку мене влаштовує	10	15	18	7	21	4	22	3
Я чітко розумію, які вимоги ставлять мені керівники	25	0	25	0	25	0	25	0
Я повністю проінформований про соціальну політику банку	11	14	13	12	16	9	22	3
Всього	70	30	78	22	81	9	90	10

Всі групи працівників продемонстрували високий рівень задоволення соціальною політикою організації, проте слід звернути увагу на різницю у показниках між групами. Так найнижчий рівень задоволення демонструють оператори контакт-центру, при чому чітко виокремлюється показник задоволеності та обізнаності у соціальній політиці, приблизно така ж ситуація спостерігається й у групі спеціалістів з обслуговування клієнтів, у той час, як у групі керівників відділень це майже максимальні показники. Отже, спостерігається значне відхилення у відношенні соціальної мотивації для різних груп працівників, і, хоча рівень задоволеності високий по всіх групах, можна зробити висновок про брак соціальної мотивації на певних посадах у порівнянні з іншими. Варто зазначити, що всі групи однозначно позитивно оцінили критерій ролі керівництва у чіткості та зрозумілості постановки задач, що говорить про високий рівень організації управління та лояльність працівників до керівництва. У порівнянні з даними, отриманими на питання що до соціальної політики, такі показники говорять про брак застосування заходів соціальної мотивації, які не корелюють з іншими нематерчатими заходами, такими, що лежать у площині взаємодії з керівництвом.

Питання третього блоку присвячено рівню внутрішньокорпоративного спілкування, як засобу мотивації. Критерій емоційного комфорту є достатньо багатофакторним, але саме рівень спілкування, колективності, комунікації, взаємин в організації займає найбільшу питому вагу серед складових здорового корпоративного середовища (табл. 4). Достатність та якість комунікації в колективі зумовлює необхідність застосування заходів мотивації для покращення емоційного клімату та укріплення корпоративної системи.

Таблиця 4.
Ступінь задоволеності рівнем комунікації

Питання	Оператори контакт-центру		Спеціалісти з обслуговування клієнтів		Менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів		Керівники відділень	
	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні
В моєму колективі співробітники достатньо спілкуються між собою	25	0	25	0	25	0	25	25
Співробітники мого колективу підтримують проведення корпоративних заходів чи неформальних зустрічей частіше	22	3	20	5	21	4	21	4
На робочому місці співробітники обов'язково мають дотримуватися корпоративної етики	25	0	25	0	25	0	25	0
Результати моєї роботи були б краще, якщо б мої особисті стосунки в колективі були краще	9	16	11	14	13	12	22	3
Всього	81	19	81	19	84	16	93	7

З результатів опитування видно, що працівники АТ КБ «ПриватБанк» цілком задоволені рівнем та якістю комунікації на своїх робочих місцях. Визнають і застосовують принципи корпоративної етики. Спілкування всередині груп налагоджено завдяки розгалуженій системі засобів комунікації як в он-лайн режимі, так і безпосередньо. Прагнення до неформальних корпоративних заходів демонструє переважна більшість респондентів у всіх групах. Проте на увагу заслуговують низькі показники зв'язку корпоративної комунікації із ефективністю роботи. Незважаючи на те, що АТ КБ «ПриватБанк» регулярно проводить заходи з тимбіддингу та культивування культури та значущості внутрішньо корпоративних відносин, працівники не відчують істотного зв'язку між ефективністю комунікації та власними результатами та досягненнями. Проте

внутрішня мотивація знаходиться на високому рівні та поле для комунікацій використовується у достатньому обсязі.

Важливим інструментом в системі мотиваційного механізму банку є критерій кар'єрного та професійного зростання. Четвертий блок спрямовано на виявлення потреб та стимулів працівників у цій сфері. Рівень задоволеності співробітників організацією кар'єрного просування та перспективами професійного росту зумовлює необхідність розробки комплексу мотиваційних заходів, зміни кадрової політики, корегування фінансування на навчання працівників, вдосконалення конкурентоспроможності організації на ринку праці (табл. 5).

Таблиця 5.
Ступінь кар'єрної орієнтованості

Питання	Оператори контакт-центру		Спеціалісти з обслуговування клієнтів		Менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів		Керівники відділень	
	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні
Я намагаюсь зробити кар'єру у банківській сфері	7	18	9	16	19	6	25	0
Я бачу достатньо можливостей для кар'єрного зросту у АТ КБ «ПриватБанк»	10	15	14	11	23	2	24	1
АТ КБ «ПриватБанк» стимулює співробітників просуватися у кар'єрі на достатньому рівні	17	8	16	9	21	4	23	2
Я бачу фінансовий, соціальний та особистісний сенс у зміні позиції, яку я займаю, на наступну.	23	2	24	1	25	0	25	0
Всього	57	43	63	47	88	12	97	3

В цілому, члени всіх груп задоволені чи цілком задоволені перспективами кар'єрного та професійного росту у банку. Проте спостерігається істотна різниця між групами, що говорить про різну ефективність як орієнтованості на кар'єрне зростання так і ефективності мотиваційних заходів у цьому напрямку. Так у групі керівників відділень показники оцінки діяльності банку щодо забезпечення кар'єрного зростання дуже високі, до того ж позитивно оцінено стимулювання професійного вдосконалення працівників. Майже такі ж високі показники спостерігаються серед менеджерів з обслуговування корпоративних клієнтів. Тобто груп, які відчули на собі ефект просування, як спеціалісти, та зацікавленість побудови кар'єри в банківській сфері яких є високою. Що до операторів та спеціалістів з обслуговування клієнтів їх очікування, прагнення та оцінка суттєво відрізняються. Варто відмітити, що це суттєво зумовлено кар'єрною орієнтацією, адже менше половини працівників контакт-центру та спеціалістів з обслуговування персоналу планують продовжити кар'єру у банківській сфері, що говорить про недостатнє стимулювання зацікавленості працівників. При цьому майже всі респонденти цих груп відмічають, що сенс переходу на наступну структурну позицію є для них очевидним. Отже, можна зробити висновок, що для цих випадків ефективність мотивації та стимулювання низька та не забезпечує реалізації потреби у кар'єрному та професійному зростанні.

Питання п'ятого блоку спрямовані на виявлення можливостей самореалізації. Внутрішня мотивація та такий її вияв, як потреба у самореалізації складно піддається оцінюванню. З одного боку, розкриття власних можливостей та їх вдосконалення, особистісний, багатобічний розвиток є природною потребою людини, з іншого – часто чинники зовнішньої мотивації перекривають необхідність реалізації внутрішніх стимулів, тому важливо встановити рівень орієнтації працівників на реалізацію своїх навичок та здібностей і оцінку працівниками рівня забезпечення організацією можливостей для їх розвитку. Це дасть уявлення про ефективність використання внутрішніх стимулів працівників або про доцільність заміщення їх засобами зовнішньої мотивації (табл. 6).

Таблиця 6.
Ступінь оцінки можливостей самореалізації

Питання	Оператори контакт-центру		Спеціалісти з обслуговування клієнтів		Менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів		Керівники відділень	
	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні
Я вважаю свою роботу цікавою	18	7	11	14	25	0	24	1
Після робочого дня я зазвичай пишаюся тим, що зробив	2	23	4	21	9	16	11	14
Я відчуваю, що можу розкрити свій потенціал, до моєї думки, зазвичай, прислуховуються	18	7	16	9	21	4	25	0
Я відчуваю достатньо свободи при прийнятті рішень	19	6	8	17	19	6	17	7
Всього	57	43	39	61	74	26	77	23

Результати опитування демонструють, що три з п'яти груп респондентів оцінюють можливості самореалізації на своїй позиції, як в цілому задовільні. При цьому результати групи керівників відділень та менеджерів з обслуговування корпоративних клієнтів є суттєво вищими, ніж групи операторів контакт-центру. В основному розрив помітно в оцінці цікавості роботи та вдовolenості та відчутті значущості результатів роботи. При цьому показники, що відображають можливості розвитку та ініціативи є достатньо високими. Для групи спеціалістів з обслуговування клієнтів практично всі показники є нижчими, а отже рівень можливості для самореалізації є середньо-низьким. Низько оцінені цікавість та значущість роботи, відзначено брак свободи при прийнятті рішень, та майже половина співробітників не бачить можливостей для реалізації своїх вмінь та навичок. Це чітко вказує на ваду у системі мотивації спеціалістів з обслуговування клієнтів, де їх стимул до самореалізації враховано на недостатньому рівні.

В результаті проведеного дослідження було встановлено, що рівень задоволеності працівників різних позицій АТ КБ «ПриватБанк» є в цілому задовільним. Проте дві групи респондентів, а саме оператори контакт-центру та спеціалісти з обслуговування клієнтів продемонстрували відчутно нижчий рівень задоволеності по більшості блоків (рис. 1).

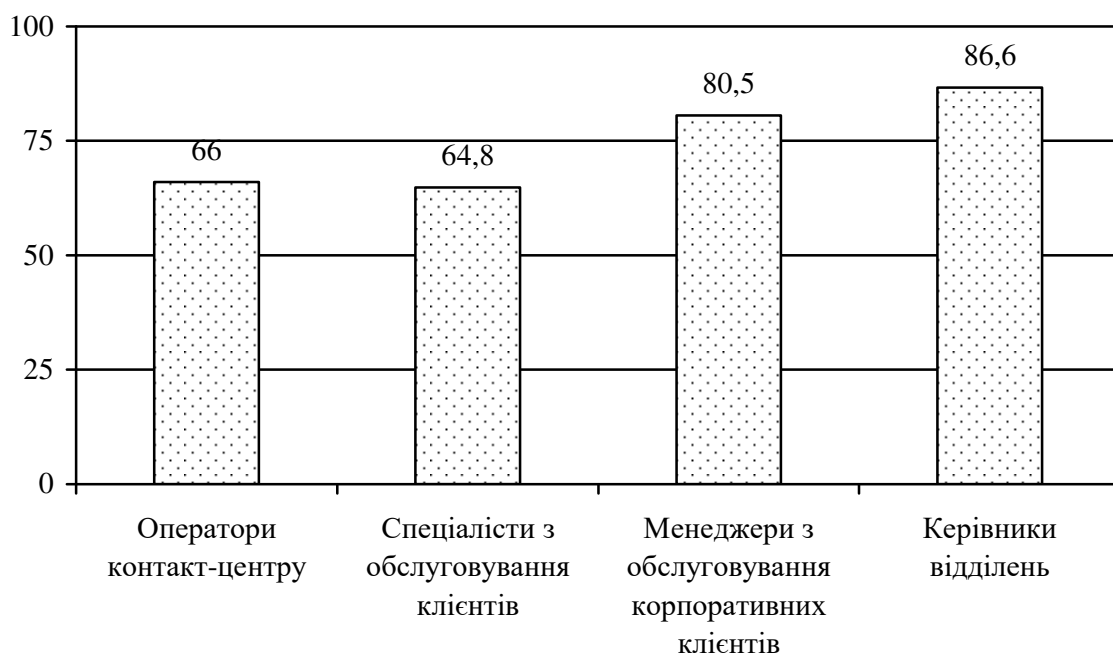


Рис. 1. Загальний рівень задоволеності умовами праці за групами (0-25 – низький, 26-50 – середній, 51-75 – в цілому задовільний, 76-100 – повністю задовільний)

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.

Висновки з проведеного дослідження. Механізми мотивації праці працівників банку виступають як специфічні інструменти економічного, соціального, організаційного, психологічного характеру. Ці механізми повинні враховувати особливості праці в банківській сфері: висока індивідуалізація, безпосередній контакт з клієнтами, високі кваліфікаційні вимоги, необхідність постійної самоосвіти, підвищена відповідальність, постійний ризик, збереження таємниці інформації, психологічний стрес, в зв'язку з тим, що працівники банку перебувають під постійним наглядом власної служби безпеки.

Серед всіх заходів мотивації основним у державному банку виступає пряма матеріальна мотивація. Достатньо відчутна диверсифікація за посадами говорить про високий рівень застосування засобів матеріальної мотивації. Банк використовує широкий спектр матеріальних та нематеріальних заходів позитивної і негативної мотивації. Серед основних принципів корпоративної структури мотиваційних механізмів слід відзначити наступні: мотив матеріальної винагороди; мотив соціального схвалення; мотив стабільності; мотив кар'єрного зростання; мотив професійного росту; мотив комфортності праці.

Проведено тест-опитування, в основі якого знаходиться типологічна модель В.І. Герчикова, що дозволило визначити ефективність різних методів мотивації. Визначено ступені задоволеності первинними трудовими потребами, соціальною політикою банку, рівнем комунікації, та рівні кар'єрної орієнтованості, можливостей самореалізації. Встановлено, що необхідно вдосконалювати мотиваційні механізми серед операторів контакт-центру та спеціалістів з обслуговування клієнтів.

Список літератури.

1. Алили А.А. Мотивация эффективного использования персонала предприятия. *Економіка АПК*. 2016. № 8. С. 87-92.
2. Гетьман О.О., Киричок Є.О. Особливості механізму стимулювання персоналу в банківській сфері. *Бізнес-інформ*. 2015. №4. С. 76-79.
3. Гончарова М.Л., Турченко Т.В. Використання мотиваційних механізмів у банку. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. 2011. №3. С. 63-67.
4. Калініченко Л.Л. Відносини персоналу і адміністрації як основні компоненти системи мотивації в сучасному банку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. 359-364.
5. Колот А. М., Цимбалюк С.О. *Мотиваційний менеджмент: підручник*. К.: КНЕУ, 2014. 479 с.
6. Лелі Ю. Г. (2013). Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць*, 2013. Вип. 1. Т.2. С. 348-356.
7. Лівощко, Т.В., Ткачук Н.Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2019. Вип. 4. С. 59-62.
8. Маслова В.М. *Управление персоналом*. М.: Юрайт. 2015. 492 с.
9. Пузырьов, С.О. Теоретичні основи управління персоналом підприємства: функції, принципи, технології. *Економіка і управління*. 2015. № 1, С. 82-88.
10. Співак, В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2010. №6, Т.2, С. 178-181.

References.

1. Alili, A.A. (2016), "Motivation for the effective use of company personnel", *Economika APK*, vol. 8, pp. 87-92.
2. Getman, O.O. and Kirichok, Ye.O. (2015), "Features of the mechanism of staff incentives in the banking sector", *Business-Inform*, vol. 4, pp. 76-79.
3. Honcharova, M.L. and Turcheniuk T.V. (2011), "Use of motivational mechanisms in the bank", *Naukovyj visnyk: Finansy, banky, investytsii*, vol. 3, pp. 63-67.
4. Kalinichenko, L.L. (2014), "The relationship between staff and administration as the main components of the motivation system in a modern bank", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 46, pp. 359-364
5. Kolot, A. M. And Tsymbaliuk, S.O. (2014), *Motyvatsijnyj menedzhment: pidruchnyk* [Motivational management: a textbook], KNEU, Kyiv, Ukraine.
6. Leli, Yu. H. (2013), "Modern personnel management systems and their impact on the efficiency of the enterprise". *Teoretychni ta praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noi vlasnosti: Zbirnyk naukovykh prats'* [Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property: Collection of scientific works], vol. 4, no 2. pp. 348-356.
7. Livoshko, T.V. and Tkachuk N.Yu. (2019), "Components of personnel motivation system at the enterprise", *Ekonomichnyj visnyk Zaporiz'koi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, vol. 4, pp. 59-62.
8. Maslova, V.M. (2015), *Upravlenie personalom* [Personnel Management], Jurajt, Moscow, Russia.
9. Puzyr'ov, S.O. (2015), "Theoretical foundations of enterprise personnel management: functions, principles, technologies", *Ekonomika i upravlinnia*, vol. 1, pp. 82-88.
10. Spivak, V.V. (2010), "Motivation as a means of effective personnel management of enterprises". *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 6, no. 2, 178-181.