

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра управління персоналом і економіки праці

**РЕФЕРАТ**  
**кваліфікаційної роботи**  
**на здобуття освітнього ступеня бакалавр**  
**зі спеціальності 051 «Економіка»**  
**за освітньою програмою**  
**«Управління персоналом та економіка праці»**  
на тему: «Управління поведінкою персоналу в організації (на прикладі  
відділення «Дружба» Тернопільської філії АТ КБ «ПриватБанк»)»

**Виконавець:**

студентка 43 групи ФЕУП

**Петручок Ніка Василівна**

---

(підпис)

**Науковий керівник:**

к.е.н., доцент

**Сорока** **Олександра**

**Володимирівна**

---

(підпис)

**Одеса 2020**

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Серед багатьох практичних проблем менеджменту організацій в останні роки особливого значення набувала проблема ефективного управління персоналом. Хоча цей напрям менеджменту вже давно став спеціалізованим, сьогодні найбільш актуальним є його поведінковий аспект. Як показують дослідження останніх років, саме в цих особливостях закладений величезний особистісний потенціал, ігнорування якого стає небезпечним для підприємства. Саме з цих позицій потребує поглибленого дослідження аналіз стану, умов, факторів та проблем, пов'язаних із поведінкою працівників в організації, розроблення нових механізмів її покращення.

Питання управління поведінкою персоналу висвітлювались у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, а саме: О. Грішнова, Г. Щокін, А. Кібанов, К. Оксін, С. Ожегов, В. Савченко, В. Співак, Є. Маслов, С. Шекшн, Н. Том. Проте багато питань щодо управління поведінкою персоналу є невирішеними і вимагають подальших досліджень.

**Мета та завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління поведінкою персоналом в банку.

Відповідно до поставленої мети в дослідженні ставилися та вирішувалися наступні завдання:

- узагальнити поняття поведінки персоналу та її вплив на діяльність підприємства ;
- визначити групи та групову поведінку в організації ;
- дослідити методи управління поведінкою персоналу;
- проаналізувати організаційно-економічні фактори управління персоналом банку;
- оцінити стан управління персоналом банку;
- здійснити оцінку управління поведінкою персоналу в банку;
- запропонувати заходи удосконалення системи управління персоналом;
- обґрунтувати тренінги, як засіб покращення поведінки персоналу;
- обрати конкретний тренінг та розробити його програму.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо управління поведінкою персоналу в організації.

*Об'єктом дослідження* є процеси управління поведінкою персоналу в організації на базі відділення «Дружба» Тернопільської філії АТ КБ «Приватбанк».

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною базою дослідження виступає загальнонауковий діалектичний метод пізнання управління поведінкою персоналу у банку. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження, як:

абстрактно-логічний (при узагальненнях понять поведінки персоналу); групування та спостереження (при оцінці стану управління персоналом банку), економіко-статистичний (при аналізі показників діяльності підприємства), анкетування (при оцінці управління поведінкою персоналу в організації).

Джерелами інформації служили законодавчі та нормативні документи, монографії та статті вітчизняних та зарубіжних науковців, періодична література, статистичні матеріали за даною проблематикою, звітні дані банку.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо удосконалення системи управління поведінкою персоналу у відділенні «Дружба» Тернопільської філії АТ КБ «Приватбанк».

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Зміст роботи представлений на 88 сторінках комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота містить 12 таблиць, 31 рисунок, 1 додаток. Бібліографічний список нараховує 61 літературних джерел, що викладені на 6 сторінках.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі «Теоретичні основи дослідження поведінки персоналу в організації» узагальнено поняття поведінки персоналу та її вплив на діяльність підприємства; визначено поняття, види груп та групової поведінки в організації; досліджено принципи її методи управління поведінкою персоналу.

У другому розділі «Аналіз управління поведінкою персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»» проаналізовано організаційно-економічні фактори управління персоналом банку; оцінено стан управління персоналом банку; здійснено оцінку управління поведінкою персоналу в банку.

У третьому розділі «Шляхи удосконалення управління поведінкою персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»» запропоновано заходи удосконалення системи управління персоналом банку; обґрунтовано набір тренінгів як засобів покращення поведінки персоналу; обрано конкретний тренінг та розроблено його програму.

## ВИСНОВКИ

Вирішення проблеми підвищення ефективності управління поведінкою персоналом в банку дозволило зробити нам наступні висновки.

1. Поведінка – це соціально-психологічний процес, що підлягає певній взаємодії зовнішніх і внутрішніх сил, які відображають особистісні риси і прагнення конкретного суб'єкта.

2. Поведінкою персоналу в організації є рольова або функціонально-рольова поведінка, тобто, зумовлюється соціальною позицією, статусом кожного працівника в складі персоналу фірми.

3. Метою управління поведінкою персоналу є: підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах; підвищення ефективності виробництва і праці, зокрема у досягненні максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

4. Дослідження управління поведінкою персоналу в організації проводились нами на базі відділення «Дружба» Тернопільської філії АТ КБ «Приватбанк», який є найбільшим українським універсальним банком, що має 1974 відділення. Єдиним акціонером, якому належать 100% акцій банку, є держава в особі Кабінету Міністрів. Крім управлінь, до організаційної структури відносять служби банку. Основним структурним підрозділом, що займається питаннями управління персоналом банку, є кадрова служба. Відділи кадрів (HR-відділи) створені в кожному регіональному відділенні і, як правило, мають в своєму складі начальника HR-відділу і 1-3 HR-менеджерів в ній в залежності від розміру. Середньооблікова чисельність персоналу ПАТ КБ «ПриватБанк» свідчить про її зростання в 2019 р. до 22,6 тисяч чоловік внаслідок розширення обсягів банківських операцій.

5. Основними причинами нелояльності працівників банку є: розмір заробітної плати, незадоволеність системою оцінки та рейтингування співробітників, відсутність прозорого просування в кар'єрі, низька зацікавленість лінійних працівників на нижніх щаблях структури у розвитку банку, стресовий характер роботи, завищені нормативи праці.

6. Більш детальний аналіз управління персоналом та його поведінкою ми будемо здійснювати на базі організації, на якій проходили практику – Відділенні «Дружба» Тернопільської філії АТ КБ «ПриватБанк». В 2019 р. у філії працювало 68 чоловік. Коефіцієнт звільнення у відділенні менший, ніж найму, проте керівникові слід більш детально вивчити причини звільнення.

7. Для оцінки управління поведінкою персоналу у Відділенні нами проведено за розробленою анкетною власне дослідження особливостей організаційної поведінки. В опитуванні прийняли участь всі 68 працівників. Результати опитування наступні:

- понад половину персоналу вважають, що їх колектив згуртований, а 22 % утрималися від відповіді зі страху конфлікту;
- менше половини працівників вважають свого керівника досить авторитетним, а це досить низький показник;

- лише 43% персоналу задоволені відношенням до себе їх керівника. Звісно, кожна думка індивідуальна, але ми вважаємо, що хоча керівник не може подобатися усім, потрібно звернути більше уваги на це;
- серед основних причин цього можемо відзначити некомпетентність керівника, відсутність належних методичних пояснень щодо організації роботи у разі змін у законодавстві та примусові методи;
- в результаті опитування виявлено, що третина персоналу вважає, що конфлікти в колективі в тій чи іншій мірі відбуваються і пов'язані вони, насамперед, з роботою та неузгодженими робочими процесами;
- колектив досить не ініціативний, а досить пасивний;
- переважна більшість персоналу не має чіткого бажання працювати надалі у відділенні, багатьом не зручно добиратися до роботи, чи не подобається робоче місце, інші хочуть швидкий кар'єрний ріст, були ті що не сходилися характером з колективом чи начальством;
- близько половини персоналу підтримують один одного, проте, заздрість а подалі і страх втратити своє робоче місце, спричиняють конфлікти, тому керівнику слід уважно слідкувати за атмосферою у колективі, старатись підвищити лояльність;
- понад половина працівників в тій чи іншій мірі відчувають втому і час від часу перебувають у стресовому стані, насамперед, через конфлікти. Дослідження довели, що в організації є третина конфліктних працівників, які хворобливо реагують на критику.

8. Таким чином, поведінка персоналу вимагає формування шляхів удосконалення управління нею, серед яких основним є подолання конфліктів. Тому в роботі нами запропоновані заходи з удосконалення управління поведінкою персоналу відділення банку, які включають тренінги: «Робота з конфліктами», «Управління часом і стресом», «Процесне управління», «Технології медіації в управлінні конфліктами».

9. Найбільше (72 %) персонал зацікавив тренінг «Технології медіації в управлінні конфліктами». Тому в роботі нами розроблена програми тренінгу «Технології медіації в управлінні конфліктами». В результаті освоєння програми значно знизиться рівень конфліктів в колективі, підвищиться конструктивність суперечок, покращиться психологічний клімат, знизиться рівень стресів.