

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ЦЕНТР ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ**  
(повна назва факультету)

**КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЕКОНОМІКА ПРАЦІ**  
(повна назва кафедри)

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)  
Никифоренко В.Г.  
(прізвище та ініціали)  
“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**Дипломна робота**

на здобуття освітньо-кваліфікаційного  
рівня магістра

зі спеціальності **8.03050501** управління персоналом і економіки праці  
за програмою «управління персоналом сучасної організації»  
на тему:

**«Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності організації»**  
(на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк»)

Виконала: студентка VI курсу, ЦЗФН  
групи М-17

**Трачук Ірина Геннадіївна** \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали) /підпис/

Науковий керівник:  
**к.е.н., доцент**  
(науковий ступінь, вчене звання)

**Збрицька Т.П.** \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я та по батькові) /підпис/

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. МОТИВИ І СТИМУЛИ ПЕРСОНАЛУ ДО ПРАЦІ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	
1.1. Основи мотивації й стимулювання персоналу та їх методи.....	6
1.2. Оцінка ефективності управління мотивацією та стимулюванням персоналу, її форми і методи .....	16
1.3. Сучасний стан мотивації персоналу в банківській галузі.....	23
Висновки до 1 розділу.....	31
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТА СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»</b>	
2.1. Загальна характеристика ПАТ КБ «ПриватБанк».....	33
2.2. Аналіз системи мотивів і стимулів до праці співробітників ПАТ КБ «ПриватБанк».....	46
2.3. Виявлення задоволеності станом системи мотивації працівниками ПАТ КБ «ПриватБанк».....	58
Висновки до 2 розділу .....	66
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВІВ І СТИМУЛІВ ПЕРСОНАЛУ ДО ПРАЦІ У ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»</b>	
3.1. Світовий досвід заходів спрямованих на підвищення ефективності мотивації і стимулювання персоналу .....	70
3.2. Шляхи вдосконалення мотивів і стимулів персоналу до праці у ПАТ КБ «ПриватБанк» з урахуванням закордонного досвіду.....	79
Висновки до 3 розділу .....	94
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	96
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	99
<b>ДОДАТКИ</b> .....	103

## ВСТУП

В епоху молодого бізнесу, керівники говорили: «Незамінних людей немає. Якщо не подобається працювати у мене - нехай йдуть, найму нових». Зараз досвідчені управлінці дбають про співробітників, підкреслюють свою повагу до успішних і старанних працівників, організують навчання, розробляють ефективні схеми оплати і створюють бонусні системи.

Невигідно звільняти працівника, в якого вкладені не малі кошти і душевні сили. Невідомо, чи буде новий співробітник краще колишнього? Як він адаптується в компанії? Чи будуть вирішені з його приходом старі проблеми або незабаром з'являться нові? А якщо новий співробітник, амбітний професіонал з «золотою гривною» буде перекуплений конкурентом? А якщо слідом за звільненим менеджером за ним піде і його великий Віп-клієнт? Розумніше мотивувати співробітника, ніж так ризикувати.

До теперішнього часу накопичений негативний досвід серйозних втрат при звільненні ключових співробітників, тому в «бізнес-моду» останнього часу входить проблема розробки ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу.

Багато людей, в числі яких, на жаль, і керівники, вважають, що мотивація і стимулювання персоналу - це одне і те ж. Це велика помилка. Обидва ці методи, звичайно, спрямовані на підвищення ефективності роботи співробітників, але вони в корені відрізняються один від одного, а тому можуть привести до різних наслідків.

*Мотивація персоналу* - це створення у співробітників внутрішніх спонукань до якісного виконання своєї роботи і підвищення продуктивності праці.

*Ефективна система мотивації* полягає не тільки з грошової, фінансової частини, але й з позаекономічної, нематеріальної складової. Безліч психологів говорять про нематеріальні фактори мотивації персоналу, які іноді мотивують співробітників ефективніше, ніж гроші.

*Стимулювання персоналу* - використання зовнішніх факторів впливу, які змушують співробітника працювати більш ефективно і підвищувати свою продуктивність праці.

Для максимальної ефективності роботи співробітників, необхідно вміло поєднувати мотивацію і стимулювання персоналу, причому, мотивація повинна переважати над стимулюванням.

*Метою даної роботи* є вивчення, аналіз і вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу у ПАТ КБ «ПриватБанк». Відповідно до зазначеної мети визначено такі завдання:

розглянути теоретичні аспекти щодо мотивації та стимулювання персоналом;

провести аналіз діяльності ПАТ КБ «ПриватБанк» та системи мотивації й стимулювання співробітників ПАТ КБ «ПриватБанк»;

виявити проблеми стимулювання співробітників ПАТ КБ «ПриватБанк»;

розробити заходи щодо вдосконалення мотивації і стимулювання персоналу в ПАТ КБ «ПриватБанк»

*Об'єктом дослідження* є діяльність ПАТ КБ «ПриватБанк» щодо подолання та вирішення організаційних та мотиваційних проблем банку.

*Предметом дослідження* є сутність, форми, методи мотиваційного процесу, а також способи його впливу на ефективність діяльності банку.

## ВИСНОВКИ

В дипломній роботі були розглянуті основи мотивації і стимулювання персоналу та їх методи. Провівши аналіз існуючої теоретико-методологічної бази сучасного стану мотивації та стимулювання персоналу згідно теми диплому, було виявлено ключові положення стратегічного управління персоналом в банківській сфері. Після дослідження поширених стратегій було обрано оптимальний інструментарій для визначення ефективної системи заходів спрямованих на підвищення ефективності мотивації і стимулювання персоналу банку.

Сучасне керівництво приділяє дуже велику увагу особливостям стратегічного управління мотивацією та стимулюванням в умовах сьогодення в Україні. Добре мотивований персонал є одним з найважливіших факторів, що впливають на розвиток та ефективність організації. Слабка мотивація персоналу посідає третє місце в переліку причин, що перешкоджають росту бізнесу. Відповідно, високий ступінь вмотивованості підлеглих, нинішні керівники ставлять на перше місце в ряді внутрішніх факторів підвищення конкурентоздатності бізнесу.

В рамках дослідження в II розділі дипломної роботи було проведено аналіз основних фінансових показників ПАТ КБ «ПриватБанк» за період 2013-2015 років.

Згідно проведеного аналізу основних показників діяльності ПАТ КБ «ПриватБанк» за останні три роки, можна стверджувати, що ПАТ КБ «ПриватБанк» продовжує утримувати свої позиції на фінансовому ринку України, демонструючи позитивну динаміку збільшення основних показників та збереження основних бізнесових позицій на ринку банківських послуг.

Підсумовуючи аналіз ефективності системи управління персоналом банку ПАТ КБ «ПриватБанк» слід зазначити, що в цілому в досліджуваний період штатно-організаційна структура банку не зазнала принципових змін, однак

якість окремих показників мала тенденцію до покращення за рахунок чого досягалась необхідна ефективність кадрового менеджменту банку.

Мотивація у ПАТ КБ «ПриватБанк» проявляється у вигляді матеріального і нематеріального стимулювання. Згідно якого, матеріальне стимулювання – це компенсаційний пакет, який складається з постійної та змінної частини і соціального пакету. Нематеріальне стимулювання – це забезпечення мотиваційного клімату в колективі, організація робочого оточення і нематеріального стимулювання.

Для побудови ефективної системи мотивації персоналу ПАТ КБ «ПриватБанк» були розібрані інструменти, що впливають на мотивацію співробітників. Для виділення цих інструментів було проведено анонімне анкетування, в якому взяли участь 57 працівників банку, які перебувають на різних посадах в Південному ГРУ ПАТ КБ «ПриватБанк».

Оцінивши систему мотивації персоналу ПАТ КБ «ПриватБанк», можна зробити висновок про те, що даний банк недостатньо добре мотивує своїх співробітників. Аналіз показує, що незважаючи на лідируючі позиції банку на ринку існує висока плінність кадрів на низьких посадах і низька зацікавленість рядових співробітників в розвитку банку, що помітно може вплинути на низьку репутацію банку серед клієнтів.

Також, недоліком діючої системи мотивації праці, як свідчить аналіз та опитування, є недостатня увага до елементів стимулювання самою працею. Недостатня увага приділяється підвищенню змістовності праці, раціональній побудові робіт, просуванню працівників по службових сходах, як можливості їх самореалізації та самоствердження через працю.

Виходячи з даних анкетування, *багато працівників не задоволені одноманітністю праці та великою відповідальністю на роботі*. Працівники відмітили постійний стрес на робочому місці та низьку заробітну плату.

Саме тому у III розділі нами було запропоновано низку заходів по вдосконаленню мотивації та стимулювання персоналу до праці у ПАТ КБ «ПриватБанк» із врахуванням закордонного досвіду, а саме:

- *в першу чергу* необхідно переглянути систему оплати праці. Нами рекомендовано підвищити розмір заробітної плати, і таким самим мотивувати своїх співробітників, а саме, можна підвищити відсоток бонусів за виконану роботу та за перевиконання встановлених показників;

- *необхідним* переглянути соціальне забезпечення, використовуючи чинний соціальний пакет, поліпшити його зміст;

- *обов'язково потрібно підтримувати хороші відносини у колективі*. Так, один із методів, що може створити хороший результат підвищення ефективності – це створити корпоративні заходи. Вони можуть поліпшити згуртованість колективу і його взаємини, в працівників знизиться психологічне та фізичне навантаження.

- *доцільним* запропонувати збільшення кількості перерв, щоб зменшити навантаження та стрес працівників;

- *проводити ротації співробітників між відділеннями та посадами*;

- *удосконалити систему штрафів*;

- *створити кімнати відпочинку та кімнати прийому їжі для співробітників*;

- *підвищити рівень підготовки персоналу*;

- *налагодити систему взаємозв'язку між працівниками та керівництвом*;

- *періодично проводити анкетування на виявлення мотивації працівників*.

Правильна оцінка мотивації допоможе усунути чинники, які заважають успішній роботі, допоможе визначити чи підходить працівнику його робота, та чим саме можна мотивувати кожного працівника окремо. Зміна параметрів праці працівників може призвести до значного зростання мотивації.

Аналіз використовуваної системи мотивації персоналу в банку дозволив зробити висновок про те, що мотивація може здійснюватися не тільки в грошовій винагороді за роботу і кар'єрному зростанні, а й за допомогою інших факторів впливу на працівника. Мотивація може здійснюватися шляхом примусу і страху, але як правило такі методи є неефективні на тривалому проміжку часу.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Армстронг П. Практика управления человеческими ресурсами. М.: Питер, 2012, - 848 с.
2. Ветлужских Е. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI/ -3-е издание, перераб. И доп. –М.: Алыпина Паблшер, 2015. – 218 с.
3. Вірван Л. А. Міжнародний банківський бізнес. Базові категорії, поняття, терміни : підручник / Л. А. Вірван. – К. : Ліра-К, 2014. – 212 с.
4. Дикань В.Л., Зубенко В.О. Маковоз О.В. Стратегічне управління: навч. Посіб./ -К.: «Центр учбової літератури», 2013. - 272 с.
5. Данилевич Н. С., Желтова Н. П. Особливості мотивації працівників банку // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. – 2013. – С. 80-86.
6. Єпіфанов А. О. Операції комерційних банків : навч. посіб. / А. О. Єпіфанов. – К. : Ліра-К, 2015. – С. 213-217.
7. Жердецька Л.В. Теоретико-методичні засади організації процесів фінансового управління в банку / Л.В. Жердецька // Науковий вісник. ОНЕУ. Всеукраїнська асоціація молодих науковців . -2013. -№27(206). –С. 59-69.
8. Збрицька Т.П. Управління розвитком персоналу: [навчальний посібник] /Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. – Одеса : Атлант, 2013. – 318 с.
9. Інтелектуальний фонд ПАТ КБ «ПриватБанк» [Електронний ресурс] / Официальный сайт ПАТ КБ «ПриватБанк». – Режим доступа: <https://ifond.privatbank.ua/s1/ifond/>
10. Іванілов О.С. Мотивація і оплата праці // О.С. Іванілов. Економіка підприємства. Підручник. 2-ге вид.– К. : Центр учбової літератури, 2011. – 528 с.
11. Кузнецов А.М. Методологічні засади формування концепції мотивації персоналу банку / Кузнецов А.М. // Вісник соціально-економічних досліджень ОНЕУ. – 2012. -№1(44). – С. 319-326.



12. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном/ І. Кулик // Вісник Київського Інституту бізнесу і технологій. –К.: Вид-во КІБІТ. – 2012. Вип.1. – С. 62-63
13. Кузнецов А.М. Оцінка впливу трудової мотивації персоналу банку на фінансові результати їх діяльності / А.М. Кузнецов // Соціально-економічні та правові основи сучасної держави в контексті глобалізації. Матеріали Міжнар. наук.-практ. Конф., 20-21 лютого 2015р., - м. Київ, 2015. –С. 124-127.
14. Кар'єра в ПАТ КБ «ПриватБанк» [Електронний ресурс] / Офіційний сайт ПАТ КБ «ПриватБанк». – Режим доступа: <http://privatbank.ua/work/>
15. Кузнецова І.О. Ресурсний підхід, як сучасна парадигма стратегічного управління /І.О. Кузнецова// Формування ринкової економіки :Зб. Наук. Праць –Ч.1 –К.: КНЕУ, 2012. –С. 507-514.
16. Кузнецов А.М. Стратегічне управління персоналом банку в сучасних умовах розвитку економіки України/ А.М. Кузнецов // Збірник наукових праць. – Суми ДВНЗ «УАБС НБУ». -2014. -№40. –С. 155-162.
17. Кузнецов А.М. Мотиваційний механізм регулювання конкурентоспроможності праці персоналу банку/ А.М. Кузнецов // Науковий вісник ОНЕУ. – 2013. -№27 (206). -С. 14-20.
18. Кузнецов А.М. Сучасні тенденції розвитку трудової мотивації працівників банків /А.М. Кузнецов //Науковий вісник ОНЕУ. -2012. -№26(178). –С. 27-32.
19. Лукашевич В.М. Управление персоналом: учеб. пособие / В.М. Лукашевич. –Львів : Новий світ – 2014. – 501 с.
20. Міщенко В.І. Стан і перспективи стратегічного розвитку банківської системи України / В.І. Міщенко // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. -2014. – С. 3-12.
21. Міщенко В.І. Стимулювання працівників банку як складова управління операційним розвитком / В.І. Міщенко // Соціальна економіка. - 2014. -№2. С. 171-179.

22. Міщенко В.І. Комунікаційна політика центрального банку / В.І. Міщенко, В.В. Крилова, М.В. Ніконова //Вісник НБУ. – 2015. -№1. –С. 6-12.
23. Міщенко В.І. Тенденції розвитку кадрового потенціалу банків України / В.І. Міщенко, В.В. Крилова, М.В. Ніконова. –К.:ЦНД, 2013. – 118 с.
24. Основні показники діяльності банків України електронний інформаційний ресурс Національного Банку України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=36807&cat\\_id=36798](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=36807&cat_id=36798)
25. О банке [Электронный ресурс] / Официальный сайт ПАТ КБ «ПриватБанк». – Режим доступа: <https://privatbank.ua/ru/about/>
26. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / Ю. І. Палеха. – К. : Ліра-К. – 2015. – 111 с.
27. Положення про оплату праці і преміювання співробітників Приватбанку [Електронный ресурс] / Официальный сайт ПриватБанка. – Режим доступа: <https://privatbank.ua/ru/about/management/>
28. Рульєв В.А. Управління персоналом: Навч. посібник / Рульєв В.А. та ін. – Рекомендовано МОНУ. – К. : Кондор, 2013. – 110 с.
29. Реверчук С. К. Банківська система : підручник / С. К. Реверчук. – К. : Ліра-К, 2014. – 215 с.
30. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент. Теория и практика/ -М.: Перспектива, 2012. – 698 с.
31. Стратегія ПАТ КБ «ПриватБанк». [Електронний ресурс] / Офіціальний сайт ПАТ КБ «ПриватБанк» – Режим доступу: <https://privatbank.ua/ru/about/strategy/>
32. Фінансова звітність ПАТ КБ «ПриватБанк». [Електронний ресурс] / Офіціальний сайт ПАТ КБ «ПриватБанк» – Режим доступу: <https://privatbank.ua/ru/about/finansovaja-otchetnost/>
33. Циганюк Д.Л. Стратегічне управління розвитком Soft-skills як метод трудової мотивації банківських працівників / Д.Л. Циганюк //Електронне

наукове видання – міжнародний науково-практичний журнал «Фінансовий простір». - №2 (18). – 2015. –С. 144-155.

34. Циганюк Д.Л. Місцеві банки на регіональному ринку інвестування в інновації [Текст] / Д.Л. Циганюк, І.М. Кобушко // Соціально-економічна мотивація інноваційного розвитку регіону : монографія / за заг. ред. О.В. Прокопенко. – Суми: Сумський державний університет, 2012. –С. 315-321.

35. Чекмарьова О. В. Ключові аспекти створення мотивації праці на підприємстві (іноземний досвід). Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/conf/2013-2/doc/5/06.pdf>