

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

Допущено до захисту
Завідувач кафедри д.е.н. Кузнецова І.О.
_____ (_____)
«_____» _____ 2017р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістр
зі спеціальності «Менеджмент організацій»

на тему:
**«РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПАТ КБ
«ПІВДЕННИЙ»**

Виконавець:
Студентка 5 курсу ЦЗФН
Барбанель Сусанна Ігорівна _____
(підпис)

Науковий керівник:
к.псих.н., ст.викладач
Осічка Олена Василівна _____
(підпис)

Одеса 2017

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Теоретичні аспекти формування стратегії мотивації персоналу	
1.1 Сутність мотивації : основні поняття, види, підходи	5
1.2 Основні етапи і методи реалізації стратегії мотивації персоналу	12
1.3 Особливості формування системи мотивації персоналу у банківській сфері	17
Розділ 2. Аналіз стратегії мотивації персоналу у ПАТ КБ «Південний»	
2.1 Загальна характеристика діяльності банку ПАТ КБ «Південний»	30
2.2 Аналіз структури кадрів і ефективності використання персоналу у ПАТ КБ «Південний»	48
2.3 Аналіз діючої системи мотивації персоналу у ПАТ КБ «Південний»	56
Розділ 3. Стратегічні заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу ПАТ КБ «Південний»	
3.1 Заходи та рекомендації щодо розробки системи мотивації персоналу	63
3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів	73
Висновки	81
Список використаних джерел	83
Додатки	90

ВСТУП

Актуальність дослідження. Зміни в економіці України вимагають вирішення ряду принципово нових завдань, одним з яких є максимально ефективна діяльність підприємства, що не в останню чергу, забезпечується ефективністю використання трудових ресурсів.

Помилки в процесі мотивації персоналу призводять до серйозних витрат часу, фінансових проблем, що може стати причиною зниження конкурентоспроможності, а іноді й загибелі компанії. Класична школа менеджменту вчить, що необхідними умовами забезпечення успішної роботи компанії є вдале формулювання системи цілей компанії, чітке доведення її до кожного працівника, мотивація персоналу на основі оцінки внеску кожного працівника в досягнення поставлених цілей. Тільки знаючи, що спонукає людину до діяльності, які мотиви лежать в основі її праці, можна розробити ефективну систему форм і методів управління її поведінкою. Отже, від ефективної мотивації персоналу організації безпосередньо залежить успішне її існування.

В підприємства можуть буди чудові технології, матеріально-технічне забезпечення, але без трудових ресурсів неможливо добитися ефективної господарської діяльності організації. Тому правильна оцінка трудових ресурсів, розумне їх використання, налагодження системи швидкої адаптації людей до кон'юнктури ринку, створення соціально-комфортних умов для самореалізації особистості стають першочерговими завданнями в мотиваційній діяльності. Удосконалення ефективності та продуктивності господарської діяльності за рахунок мотивації праці персоналу - актуальна і важлива тема, яка потребує подальшого розвитку та дослідження.

Аналіз досліджень та публікацій. Проблемою мотивації займалися багато українських та іноземних вчених. Проблеми мотивації праці досліджено в наукових працях І.А. Баткаєва, І.Ф. Беляєва, Е.А. Уткін, В.А. Розанова, М.Б. Курбатова, В.А. Іванніков, Є.П. Ільїн, А.Я. Кібанов, А.Н. Леонтьєв, А.М. Колот,

Н.Д. Лук'янченко, Л.С. Виготський, Дж. Аткинсон, В. Врум, Ф. Герцберг, С. Керролл, Д. МакГрегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Дж. Шоннесі та ін. Але дана проблема є актуальною та об'єктивною і на сьогоднішній день.

Мета дослідження полягає у вивченні сутності мотивації в системі управління діяльністю підприємства, її видів, організації процесу мотивації на підприємстві, та застосуванні цих знань задля вдосконалення системи мотивації ПАТ КБ «Південний».

Поставлена мета вимагає виконання наступних завдань:

1) визначення сутності мотивації персоналу та етапів і методів формування стратегії мотивації персоналу;

2) характеристика діяльності банку «Південний» взагалом;

3) аналіз організації мотивації персоналу на підприємстві ПАТ КБ «Південний» та визначення її недоліків;

4) внесення пропозицій щодо підвищення ефективності формування стратегії мотивації персоналу та обґрунтування їх доцільності.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти мотивації персоналу в системі управління діяльністю банку.

Об'єктом дослідження виступає мотивація персоналу та заходи щодо її підвищення у ПАТ КБ «Південний» в контексті оцінки його діяльності.

Результати дослідження було опубліковано у матеріалах студентської конференції за вересень 2016 («Розробка сучасної стратегії мотивації персоналу банку»).

ВИСНОВКИ

Отже, здійснивши аналіз багатьох визначень поняття мотивації, можна сказати, що система мотивації банку – це сукупність методів спонукання персоналу до найбільш ефективної роботи з урахуванням потреб працівників та особливостей галузі.

Також науковці зауважують, що не слід ототожнювати поняття мотивації лише з заробітною платньою. Окрім матеріальної мотивації, існує також нематеріальна – саме на неї було зроблено акцент у нашій роботі.

Проаналізувавши діяльність ПАТ КБ «Південний» було виявлено, що на даний час фінансовий стан банку на досить високому рівні, але через незадоволення деяких потреб робітників може втратити свої позиції. Система мотивації банку потребує змін, про що говорить зріст коефіцієнту плинності персоналу у 2016 році.

Аналіз стратегії стимулювання персоналу в банку виявив наявні недоліки, які заважають ефективному розвитку:

1. Відсутність механізмів бюджетування та субсидування навчання;
2. Неповне задоволення потреб співробітників в обов'язковому навчанні та оцінці персоналу, а також деяких соціальних(компенсаційних) потреб ;
3. Неповне виявлення потреб у навчанні.

Негативні наслідки виявляються в збільшенні плинності кадрів, зниження рівня мотивації, зниження якості роботи і зниження рівню нерозподіленого прибутку. Аналіз цих явищ дозволив визначити напрямки вдосконалення стратегії мотивації персоналу.

В ході дипломного проектування був розроблений проект вдосконалення компенсаційної системи банку, а також заходів з підбору, навчання, оцінки персоналу. Проект має на меті створення ефективного навчання персоналу в організації, що забезпечує зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці, мотивації, соціальних гарантій для персоналу.

Реалізація проекту здійснюється відповідно до розробленого плану-графіка. Серед позитивних ефектів від реалізації проекту можна виділити наступні, які є джерелами соціально-економічного ефекту:

1. економія коштів;
2. підвищення якості обслуговування;
3. збільшення прибутку;
4. підвищення професійного рівня фахівців.

Доцільність впровадження проекту підтверджується проведеною оцінкою соціально-економічної ефективності проекту. Були виявлені позитивні соціальні ефекти від реалізації проекту:

- Підвищення змістовності праці і рівня мотивації персоналу;
- Реалізація та розвиток індивідуальних здібностей співробітників;
- Підвищення конкурентоспроможності персоналу;
- Забезпечення узгодження цілей працівників і адміністрації при управлінні кар'єрою;
- Формування сприятливого іміджу банку;
- Забезпечення стабільної зайнятості.

Проект пробний, отже розрахован на рік , і економічний ефект від реалізації проекту за перший рік склав 11320 тис.грн.

Отримані результати говорять про те, що в ході роботи вдалося вирішити всі поставлені завдання і досягти встановленої мети роботи – проаналізувати поняття мотивації та стратегії мотивації та запропонувати заходи вдосконалення системи мотивації ПАТ КБ «Південний».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кошелупов І. Ф., Кравченко В.О. Соціально–економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств // Вісник соціально–економічних досліджень. Вип.19. – Одеса: ОДЕУ, 2006. – С.124–131.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 2007. – 704 с.
3. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2006. –С. 126.
4. Мінасян С. С. Мотивація персоналу [Електронний ресурс] / С. С. Мінасян // Молодий вчений. - 2014. - №1. - С. 401-403. – Режим доступа : <http://moluch.ru/archive/60/8830/>
5. Менеджмент в АПК / Ю. Б. Королев, В. Д. Коротнев, Г. Н. Кочетова и др. – М. : Колос, 2007. – 424 с.
6. Зайцев, Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент / Г. Зайцев, С. Файбушевич. — СПб.: Питер, 2008. — 248 с.
7. Уткин, Э. А. Мотивационный менеджмент: учебник / Э. А. Уткин. — М.: ЭКМОС, 2007. — 235 с.
8. Сергеев, А. М. Организационное поведение: Тем, кто избрал профессию менеджера: учеб. пособие для студ. учреждений высш. проф. Образования / А. М. Сергеев. — 4-е изд., стер. — М.: Издательский центр «Академия», 2012. — 288 с.
9. Мескон, Майкл Х., Альберт, Майкл, Хедоури, Франклин. Основы менеджмента. 3-е издание: Пер. с англ. — М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2008. — 672 с.
10. Платонов Ю. Типология мотивов / Ю. Платонов // Менеджмент и менеджер. – 2007. – № 4 – С. 4–9.
11. Мамлеева Р.Р. Система мотивации персонала [Электронный ресурс]/ Р. Р. Мамлеева // Журнал «Кадры предприятия». – 2006. – № 3. – Режим доступа: <http://www.kapr.ru/articles/2004/3/3892.html>

12. Нікіфорова Л. О. Первісні витoki мотивації людини / Л. О. Нікіфорова // Вісник львівської державної фінансової академії. – 2007. – № 12. – С. 244–250.
13. Прошкин Б. Г, Поварич И. П. Совокупность средств оперативной мотивации персонала / Б. Г. Прошкин, И. П. Поварич // Управление персоналом – 2009. – №15. – С. 18–21.
14. Способи нематеріальної мотивації працівників [Електронний ресурс] / Інтернет-журнал Консалтинг в Україні. – 2012. – Режим доступу: <http://consulting-ua.com/nematerialna-motyvacia>.
15. Показники оцінки трудової мотивації / З. Кобеля, Р. Білик // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 6. – С. 42–47.
16. Виноградський М.Д., Беляєва С.В. Управління персоналом: Навч. посіб. – К: Центр навч. літератури., 2006 – 504 с.
17. Как разработать эффективную стратегию мотивации персонала [Електронний ресурс] / Інтернет-журнал Bizbook-Online. – 2011. – Режим доступу: http://bizbook.online/business_menedjment/kak-razrabotat-effektivnuyu-strategiyu.html
18. Герчиков, В.В. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 1. Часть 2. // Мотивация и оплата труда. 2006.- № 2.- С. 53-62. № 3.- С. 2-6.
19. Утенин, В. Ключевые показатели эффективности (KPI) и практическая система мотивации персонала [Электронный ресурс] // «Elitarium» - Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2011/04/01/kljuchevye_pokazateli_jeffektivnosti.htm
20. Выбор и реализация стратегии мотивации персонала организации [Електронний ресурс] / Електронний науковий журнал «Інженерний вісник Дону». – 2013, №4. – Режим доступу: <http://ivdon.ru/magazine/archive/n4y2013/2143>

21. Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле. - М.: Экономика, 1996. - С. 40-45; 10. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Методы управления персоналом. – М., 2006.
22. Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле. - М.: Экономика, 2007. - С. 57.
23. Циганова Н. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінювання та вдосконалення. / Н.Циганова // Банківська справа. - 2007. - №:3. – С.61-63.
24. Пихота А. Сотрудники банка "Пивденный" прошли специализированное обучение [Электронный ресурс] / А. Пихота. - 2010 . – Режим доступа: <http://www.trainings.ua/article/847.html>
25. Бойцова И. В. Закономерности формирования мотивации профессиональной деятельности преподавателя высшей школы: автореф. дис. канд. психол. наук / И. В. Бойцова. Ярославль, 2009. 19 с
26. Якутина Э. В. Мотивация деятельности персонала банка: автореферат [Электронный ресурс] – Челябинск. – Режим доступа: <http://economic-theory.com/images/PDF/2016/17/motivatsiya-deyatelnosti-personala-banka.pdf>
27. Алексеев Д. Е. Мотивация деятельности работников банковской сферы [Электронный ресурс] / Д. Е. Алексеев, Н. В. Кузнецова: тезисы научной работы
V Международной студенческой электронной научной конференция «Студенческий научный форум». – 2013. – Режим доступа: <https://www.scienceforum.ru/2013/21/2837>.
28. Мицак О. Особливості управління персоналом в банках [Электронный ресурс] // Студентський науковий вісник «Керівник.ІНФО». - Режим доступа: <http://kerivnyk.info/2012/05/mycak.html>.
29. Изюмцева В. Н., Мирончук Г. В. Організація системи мотивації банківських працівників в умовах посткризового розвитку економіки.

[Электронный ресурс]. — Режим доступа до документу:
http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_gum/VUbsNbU/2012_1/12_1_60.pdf

30. Шифрин Мэтт. Банк без излишеств. / Шифрин.М. // FORBES. – 2012. - №:3. – С.140-144.

31. Интернет-сайт порту Одеси [Электронный ресурс] . – Режим доступа: <http://news.port.odessa.ua/index.php/ua/pres-tsentr/novini/galuz/44-of-gr-ampu/ukrainskij/partneri/finansovi-partneri/14573-bank-pivdennij>.

32. Интернет-сайт банку «Південний» [Электронный ресурс] . – Режим доступа: <http://bank.com.ua/ru/>.

33. Ерёмина Е.В., Ретинская В.Н. Учебно-методическое пособие по изучению курса «Управление персоналом». – Пенза: Издательство Пензенского государственного университета, 2007, - 86 с.

34. Артамонова Н.В., Головцова И.Г. Управление персоналом: учеб. пособие. – СПб.: СПбГУАП, 2010. Ч.3. – 62 с.

35. Дуракова И.Б., Родин О .А., Талтынов С .М. Теория управления персоналом: традиционные и новые подходы к планированию, обучению персонала и формированию кадровых служб: Учебное пособие. – Воронеж: ВГУ, 2010. - 103 с.

36. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 304 с.

37. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Базарова Т. Ю., Ерёмина Б. Л.. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006. - 423 с.

38. Мудрый А.А., Береснев Д.В. Персонал учится, компания считает прибыль // Финансовый директор, - 2009. - №. – с.68-69

39. Спивак В.А. Управление персоналом: Практикум / Спивак В.А.. - СПб.: И В ЭСЭП, Знание, 2007. – 144 с.

40. Спивак В.А. Корпоративная культура. - СПб.: Питер, 2006. – 236 с.

41. Фитц-енц, Як. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала/Як Фитц-енц; пер. с англ.: [Меньшикова М.С., Леонова Ю.П.]; под общ. Ред. Ярных В.И.. - М.: Вершина, 2006. – 369 с.
42. Рисин И.Е. Инвестирование средств в персонал как фактор повышения эффективности деятельности предприятия //Управление персоналом. – 2009. - №15. – с. 36-38.
43. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. – СПб.: ИТМО, 2008. – 234 с.
44. Фролова Т.А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. – 455 с.
45. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник/4-е изд. перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
46. Менеджмент организации: Учебное пособие Т.В. Алесинская, Л.Н. Дейнека, А.Н. Проклин, Л.В. Фоменко, А.В. Татарова и др.; Под общей ред. В.Е. Ланкина. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. - 304 с.
47. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 2006. - 296с.
48. Катков В.В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии // Управление персоналом. - 2006. - № 2. - С. 66-70.
49. Шибалкин Ю.А. Основы управления персоналом. Учебное пособие для студентов. - М.: МГИУ, 2006. - 260 с.
50. Журавлев В. Т. Руководство персоналом России: Учеб. пособие / Под ред. В. И. Добренькова – М.: МУБиУ, 2007. – 328 с.
51. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. - 2007. - № 1. - С. 50-52.
52. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2006. - №5. – с. 25-26.
53. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник/В. П. Пугачев. — М.: Аспект Пресс, 2007. — 279 с.

54. Грищенко О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. - 112с.
55. Васина С.В. Считаем среднесписочную численность работников // Зарплата. – 2007. - №1 – с. 45-48.
56. Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом: Учеб.-метод. пособие. — К. МАУП, 2007. – 239 с.
57. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий. – Минск: Современная школа, 2008. – 412 с.
58. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление Персоналом: Оценка эффективности. - М.: «Экзамен», 2007. – 356 с.
59. Чинарова К. Как создать корпоративный учебный центр //Управление компанией. – 2006. - №4. – с. 34-37.
60. Бахвалова М. Новые знания от собственных сотрудников // Секрет фирмы. – 2006. - №10. – с. 87-88.
61. Роговая М.А. Эффективный директор по персоналу как фактор эффективности всей компании // Эксперт. – 2006. - №2. – с. 51-52.
62. Могилевкин Е.В., Новгородов А.А. Организация системы деловой оценки персонала в компании на основе современных технологий // Управление человеческим потенциалом. – 2009. - №1. – с. 84-85.
63. Григорьева И.С. Роль руководителя в развитии сотрудников компании // Управление развитием персонала. – 2008. - №4. – с. 61-62.
64. Осипова А.С. Научно-теоретические подходы к исследованию проблемы трудовой мотивации//Теория и практика общественного развития. 2008. № 2. С. 105-108.
65. Ходыревская В.Н., Желудкова И.Ю. Мотивация как инструмент повышения эффективности трудового процесса при управлении человеческими ресурсами//Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2009. Т. 1. № 1. С. 3-6.

66. Каз М.С., Никитин А.А. Мотивационная среда как фактор достижения стратегических целей компании// Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2009. № 3. С. 45-47.

67. Красников И.В. Развитие мотивации труда в условиях становления новых институциональных структур//Вестник Чувашского университета. 2010. № 1. С. 378-387.

68. Рейшахрит К.И., Губина Т.С. Мотивация как фактор повышения эффективности труда// Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал) Mining informational and analytical bulletin (scientific and technical journal). 2009. № 3. С. 171-176.

69. Тихонова О. Б. Основные принципы мотивации// Сборник научных трудов СевКавГТУ. Серия «Экономика». 2008. № 7. С.361-366.

70. Логвинов Д.В. Развитие персонала в условиях экономического кризиса// Микроэкономика. 2009. Т. 5. С. 112-115.

71. Федотенко, Ю. Выплата бонусов – один из видов мотивации [Электронный ресурс] // «Трудовое право», 2011, №12. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/lawissue.html?2062> (доступ свободный)

72. Сколько банки тратят на персонал [Электронный ресурс] / Журнал «Форбс Україна» // Режим доступа: <http://forbes.net.ua/business/1372783-skolko-banki-tratyat-na-zarplaty> (доступ свободный)