

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

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри УП і ЕП  
Д.е.н., проф. В.Г.Никифоренко  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

**ВИПУСКНА РОБОТА**  
на здобуття ступеня «бакалавр»

зі спеціальності 6.030505 Управління персоналом і економіка праці  
на тему:  
«Мотивація та її ефективність в управлінні персоналом організації»

**Виконавець:**

Студент 4 курсу ФМЕ  
Лобода Даніїл Юрійович

\_\_\_\_\_

**Науковий керівник:**

к.е.н., доцент Іванова Людмила Валентинівна

\_\_\_\_\_

к.е.н., доцент Петровська Оксана Михайлівна

\_\_\_\_\_

Одеса – 2017

## ЗМІСТ

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                          | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА                            |    |
| 1.1. Поняття і сутність мотивації персоналу .....                                                    | 5  |
| 1.2. Теорії мотивації.....                                                                           | 12 |
| 1.3. Міжнародний досвід використання різних моделей мотивації в організації .....                    | 16 |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                          | 21 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ОЩАДБАНК»                                                  |    |
| 2.1. Економічна характеристика діяльності та аналіз структури персоналу організації .....            | 23 |
| 2.2 Аналіз існуючої системи мотивації на підприємстві АТ «Ощадбанк» .....                            | 36 |
| 2.3. Соціологічне дослідження системи мотивації персоналу підприємства ..                            | 42 |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                          | 54 |
| РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ПАТ «ОЩАДБАНК»             |    |
| 3.1 Програма заходів щодо підвищення ефективності системи мотивації персоналу у ПАТ «Ощадбанк» ..... | 57 |
| 3.2. Соціальна та економічна ефективність заходів щодо вдосконалення системи мотивації .....         | 63 |
| Висновки до 3 розділу .....                                                                          | 68 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                        | 70 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....                                                                 | 73 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                         | 75 |

## ВСТУП

*Актуальність проблеми.* В умовах постійної глобалізації та універсалізації бізнес-процесів українські компанії все більше стають схильними до гуманізації та тенденції збільшення важливості персоналу в діяльності організації. Це призвело до того, що майже в кожній організації існує відділ управління персоналом, який займається стратегічними завданнями, пов'язаними з розробкою корпоративної культури, розвитком компетенцій, вдосконаленням системи адаптації на підприємстві. Особлива увага приділяється мотивації персоналу, яка безпосередньо впливає на прибуток компанії.

Існування міжнародних норм щодо захисту праці, доступ до інформації за допомогою Інтернету унеможливають використання традиційної моделі мотивації «батіг і пряник» і роблять неефективним використання механізмів, запропонованих Ф.Тейлором. Глобалізація призвела до того, що придумані в різних країнах інструменти мотивації стали використовуватися по всьому світу, так що для того, щоб залишатися конкурентоспроможною компанія необхідно виробляти свою власну модель мотивації, засновану на елементах різних теорій і включати в себе як матеріальні, так і нематеріальні заходи.

Економічна криза, яка викликана падінням гривні і розривом економічних зв'язків з РФ і військові дії на території держави призвели до того, що погіршився і без того поганий матеріальний добробут працівників компаній. Тому, підприємствам необхідно враховувати поточну ситуацію і максимально точно надати персоналу ті стимули, які є для нього найбільш бажаними.

З огляду на той факт, що в основі системи мотивації в будь-якому випадку лежить заробітна плата, то важливим питанням стає встановлення співвідношення премії та основної заробітної плати в кризових умовах. Необхідність спрогнозувати настрій працівників і запропонувати такий набір заходів, щоб зберегти найкращі кадри і підняти продуктивність праці персоналу

піднімає питання мотивації на новий рівень і пояснює актуальність вивчення її ефективності для науки.

*Предмет дослідження:* теоретичні, методологічні і практичні аспекти мотивації та її ефективність в управлінні персоналом організації.

*Об'єкт дослідження:* соціально-трудова відносина з приводу мотивації персоналу АТ «Ощадбанк».

*Мета дослідження:* вивчення ефективності системи мотивації персоналу в організації та пошук шляхів її вдосконалення.

*Завдання:*

1. Вивчити теоретичні основи мотивації персоналу.
2. Розглянути систему мотивації на підприємстві АТ "Ощадбанк".
3. Виявити фактори, які найбільш мотивують і демотивують працівників АТ "Ощадбанк" в їх трудової діяльності.
4. Провести соціологічне дослідження для комплексної оцінки діючої системи мотивації на підприємстві.
5. Виявити найбільш слабкі і сильні її місця.
6. Запропонувати заходи щодо збільшення ефективності мотивації персоналу в банку.

*Структура роботи.* Робота складається із вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

*Теоретико-методологічною базою виконання роботи з'явилися наукові статті українських і зарубіжних авторів, змістовні і процесуальні теорії мотивації, матеріали наукових конференцій, досвід різних, в тому числі, іноземних компаній, методичні посібники з мотивації персоналу та управління персоналу, наукові статті профільних журналів і інші джерела.*

*Методи дослідження:* аналіз і синтез, порівняння, спостереження, індукція та дедукція, абстрагування та системний підхід.

## ВИСНОВКИ

Мотивація персоналу є дуже важливим елементом діяльності підприємства, від якого залежить продуктивність праці працівників, яка безпосередньо впливає на прибуток компанії.

Процеси глобалізації та модернізації призвели до того, що для того, щоб залишатися конкурентоспроможними підприємству необхідно розробляти свою власну систему мотивації, яка повинна відповідати цілій низці факторів і враховувати зовнішнє середовище.

Але для того, щоб розвивати свою модель мотивації підприємство має бути стійким і мати для цього певні кошти. АТ «Ощадбанк», будучи ключовою організацією у своїй галузі, у 2016 році уперше за аналізовані три роки отримав прибуток. Слід відмітити, що не зважаючи на погану економічну ситуацію в країні організація продовжує розширятися, про що говорить збільшення розміру основних фондів щорічно.

На підприємстві щорічно зменшується чисельність працівників, у 2016 році середньооблікова численність була на 5% менше ніж у 2014. При цьому, слід відмітити, що стали повільнішими й темпи оновлення персоналу, коефіцієнт обороту у 2016 році знизився на 0,5% порівняно з 2014. Також в «Ощадбанку» невеликий рівень плинності кадрів, у 2016 році він був на рівні 6,3%.

Подорожчання життя впливає на те, що кожного року збільшується розмір фонду оплати праці. При чому, у самому фонді за три роки відбулися структурні зміни. Збільшилися частки фонду основної заробітної плати та оплати невідпрацьованого часу за рахунок зменшення питомої ваги премій та надбавок.

Також збільшився розмір витрат на утримання персоналу, що не входять у фонд оплати праці.

Найбільший темп росту у сукупності цих витрат був у витрат на навчання, тому що керівництво активно розвиває програму навчання. Щорічно відбувається збільшення міст на курсах, які існують в «Ощадбанку», та збільшуються кількість працівників, які на цих курсах навчаються.

Говорячи про систему визнання в організації, слід відмітити, що вона теж дуже розвинена. Існує декілька різних номінацій, при чому як індивідуального характеру, так і групового. Крім того, працівникам вручаються подарунки за різні заслуги.

Для того, щоб визначити наскільки працівники задоволені існуючою системою мотивації, та які її елементи найбільш її мотивують нами було проведено соціологічне дослідження, яке показало, що різні її складові розвинені в різному ступені.

Так, найбільшу незадоволеність викликає низький рівень заробітної плати працівників. Однак, даний показник визначається бюджетом і формується під впливом доходів і витрат компанії.

Крім того, респонденти відзначили, що відсутність прямого зв'язку з керівництвом, кар'єрного зростання і можливості самореалізації, неефективна система преміювання та неактуальний соціальний пакет також є факторами, які демотивують їх в процесі праці.

Як і очікувалося, працівники високо оцінили рівень системи навчання в банку, та відмітили її мотивуючу роль. Крім цього, працівників мотивують відносини всередині колективу, система визнання, сама праця та престижність компанії.

Для збільшення ефективності системи мотивації, нами був запропонований ряд заходів.

По-перше нами було запропоновано ввести ряд нових видів премій, які мають підвищити мотивацію працівників та привести до покращення їхніх результатів праці.

По-друге, можна укласти договір з фірмою-перевізником для доставки працівників на місце роботи і додому після роботи. Це дасть працівникам почуття приналежності і дозволить їм відчути турботу по відношенню до себе від компанії.

І, нарешті, на підприємстві необхідно оптимізувати систему каналів комунікацій. Створення ящика пропозицій, проведення регулярних обговорень, зборів та конференцій принесе багатосторонній ефект. З одного боку, працівники зможуть висловити свої ідеї і скарги керівництву, що задовольнить їх внутрішні

потреби бути почутими. З іншого боку, реалізація деяких ідей працівників може принести додатковий прибуток компанії і зробити банк більш конкурентоспроможним. При цьому вирішується і питання про неможливість самореалізації і відсутність перспектив кар'єрного росту.

Співробітники зможуть стати ближче до керівництва і брати безпосередню участь у розвитку своєї компанії, брати участь у прийнятті рішень, що є формою кар'єрного зростання і може призвести до збільшення їх заробітку.

Крім того, специфіка банківської сфери часто не дає можливості проявити себе і самореалізуватися, виконуючи досить шаблонні функціональні обов'язки. Постійна взаємодія з керівництвом надасть працівникам шанс розкрити свій потенціал і показати себе з іншого боку.

Всі запропоновані заходи є економічно обґрунтованими. Кожне з них принесе компанії додатковий прибуток і окупить себе протягом року або швидше.

Розрахований коефіцієнт ROI перевищує 100%, що означає економічну ефективність цих інвестицій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Асєєв В.Г. Мотивація поведінки і формування особистості. - М .: Думка, 2015. – 367 с
2. Беркович Л.С. Мотивація: від теорії до практики - [Електронне джерело]. - Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-ot-teorii-k-praktike>.
3. Виханський О.С., Наумов А.І. Менеджмент: Підручник. - 3-є вид. - М .: Гардарики, 2014.- 528с.
4. Волков І.П. Керівнику про людський фактор. Соціально-психологічна практикум. - Л .: Лениздат, 2013. - 298 с.
5. Вологін М. А. Мотивація праці: Курс лекцій. - Вологда: ВоПИ, 2015. - 164 с.
6. Галяутдінов Р.Р. Мотивація і стимулювання працівників // Сайт викладача економіки - [Електронне джерело]. - Режим доступу: <http://galyautdinov.ru/post/motivaciya-i-stimulirovanie>.
7. Гітельмахер Р.Б., Когаловській А.С., Марушкин Ю.Б. Конфлікт: соціально-психологічні аспекти. - Іваново: ІвГУ, 2015. - 402с.
8. Дряхлов Н., Купріянов Є. Системимотивації персоналу в Західній Європі і США - [Електронне джерело]. - Режим доступу: [http://www.cfin.ru/management/people/motivation\\_sys.shtml](http://www.cfin.ru/management/people/motivation_sys.shtml).
9. Івлєв А., Гарайбєх Ю. Організація і стимулювання праці: зарубіжний досвід - [Електронне джерело]. - Режим доступу: [http://www.chelt.ru/2003/12-03/list\\_12-03.html](http://www.chelt.ru/2003/12-03/list_12-03.html).
10. Каверін С.Б. Мотивація праці. - М .: Вид-тво «Інститут психології РАН», 2013. - 224с.
11. Кльоміна Т. Гнучкі системи винагороди персоналу за кордоном // Персонал-Мікс. - 2001. - [Електронне джерело]. - Режим доступу: <http://www.cfin.ru/press/pmixon/2001-1/12.shtml>.
12. Когдін А.А. Мотивація і стимулювання трудової діяльності в управлінні персоналом - [Електронне джерело]. - Режим доступу:

- <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-v-upravlenii-personalom>.
13. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2014. — 224 с.
  14. Корзенков Н.І. Ефективні методи мотивації і стимулювання персоналу - [Електронне джерело]. - Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnye-metody-motivatsii-i-stimulirovaniya-personala>.
  15. Мілкович, Джордж Т. Система винагород та методи стимулювання персоналу / Джордж Т. Мілкович, Джеррі М. Ньюман; пер.с англ. [І.Л. Білоус та ін.]. - М.: Вершина, 2015. - 760 с.
  16. Офіційний сайт АТ «Ощадбанку» - [Електронне джерело]. - Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/ua/>.
  17. Оучи У. Методи організації виробництва: японський і американський підходи. - М.: Економіка, 2016. - 331 с.
  18. Ощадбанк. Вікіпедія - [Електронне джерело]. - Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Ощадбанк>.
  19. Магун В.С. Потреби і психологія соціальної діяльності особистості. - Ленінград: Наука, 2016. - 168 с.
  20. Попов А.В. Теорія і організація американського менеджменту. - М.: Изд-во МГУ, 2017. - 287 с.
  21. Хекхаузен Х. Мотивація і діяльність: У 2 т. Т. 2. М: Педагогіка, 2014. - 287 с.
  22. Шапіро С. А. Мотивація і стимулювання персоналу. М.: ГроссМедиа, 2015. - 224 с.
  23. Шеклтон Р. Мотивація - мінливий підхід // Персонал-Мікс. - 2001. - №5 - [Електронне джерело]. - Режим доступу: <http://www.cfin.ru/press/pmixon/2001-5/11.shtml>.
  24. Щербина В.В. Управління людськими ресурсами: менеджмент і консультування М.: Незалежний інститут громадянського суспільства, 2014. - 228 с.