

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

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н. професор **Никифоренко В.Г.**

“ ____ ” _____ 20__ р.

ВИПУСКНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці»

за темою:
«Управління поведінкою персоналу в організації»

Виконавець:

Студентка 41 групи
Факультету **ФМЕ**
Соколова С. Ф.

(прізвище, ім'я, по батькові) _____ /підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Сорока О. В. _____
(прізвище та ініціали) /підпис/

Одеса 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЙОГО ПОВЕДІНКОЮ В БАНКУ	 5
1.1. Основні підходи до управління персоналом банку.....	5
1.2. Персонал банку: визначення, основні характеристики та кваліфікаційні вимоги.....	12
1.3. Поведінка банківського персоналу як об'єкт управління.....	19
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ БАНКІВСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В АБ «ПІВДЕННИЙ».....	 28
2.1. Основні показники, що характеризують діяльність банку.....	28
2.2. Аналіз структури та руху персоналу Одеської філії АБ «Південний».....	38
2.3. Вивчення стану управління поведінкою працівників та психологічної атмосфери в колективі Одеської філії АБ «Південний»....	49
 РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ.....	 58
3.1. Пропозиції щодо впровадження інституціонального підходу до управління поведінкою персоналу.....	58
3.2. Пропозиції щодо регулювання соціально-психологічного клімату в банку.....	64
3.3. Рекомендації із запобігання виникненню конфліктів в банку	69
3.4. Розрахунок економічної ефективності пропонованих заходів.....	77
 ВИСНОВКИ.....	 81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
 ДОДАТКИ.....	 90

ВСТУП

Управління персоналом визнається однією з найбільш важливих сфер життя будь-якої організації, здатного підвищити її ефективність. Система управління поведінкою персоналу забезпечує безперервне вдосконалення методів роботи з кадрами.

Актуальність даної теми визначається тією роллю, що сприятлива соціально-психологічна атмосфера у трудовому колективі, являється головною запорукою прибутковості та конкурентоспроможності будь-якої організації.

Дана проблема мене цікавить вже декілька років, маю три публікації в Збірнику наукових студентських робіт факультету міжнародних економічних відносин ОНЕУ: «Закордонний досвід управління трудовим потенціалом», «Мобінг у трудовому процесі» та «Чинники мотивації які впливають на поведінку персоналу».

Загальносвітові тенденції розвитку економіки полягають в посиленні впливу людського фактора на результати діяльності організацій, врахування фізичних, інтелектуальних, психологічних, емоційних цінностей людини до праці, здатність її до творчої роботи в колективі.

Загальні проблеми організаційної поведінки, формування її теоретичного уявлення розглядалися в наукових роботах таких авторів, як М. Армстронг, В.М. Бехтерев, І.М. Бурдянский, О.К. Гастев, О.І. Горелов, А.Я. Кібанов, П.М. Керженцев, Ю.Д. Красовський, Ф. Лютенс, С.В. Маловичко, К.Е. Оксін, Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн та ін.

Планування трудової поведінки робітника є першочерговою складовою системи управління персоналом. Воно сприяє вирішенню ключових проблем, щодо набору висококваліфікованого персоналу, розвиток та підвищення трудової діяльності персоналу.

Оскільки на сьогоднішній день конкурентну перевагу банку на ринку визначає саме персонал, рівень обслуговування клієнтів, імідж банку, то

важливим є врахування саме соціально-психологічних аспектів управління його працівниками.

Предметом дослідження виступають фактори, закономірності, стратегії та тенденції, що впливають на поведінку персоналу в організації.

Об'єктом дослідження виступає система управління персоналом та її заходи регулювання і формування бажаної поведінки в ПАТ Акціонерному банку «Південний».

Метою дослідження є: розробка пропозицій та рекомендацій, орієнтованих на вдосконалення управління поведінкою персоналу та зменшення рівня соціально-психологічних конфліктів в ПАТ Акціонерному банку «Південний».

У відповідності до поставленої мети визначено наступні *завдання*:

- дослідити теоретичні основи управління поведінкою персоналу в організації;
- проаналізувати діяльність ПАТ Акціонерного банку «Південний», вивчити особливості управління поведінкою працівників, виявити сучасний стан та проблеми в соціально-психологічному кліматі, а також рівень психологічної атмосфери в колективі;
- запропонувати рекомендації щодо вдосконалення управління поведінкою персоналу Банку.

Розроблені рекомендації можуть бути використанні в практичній діяльності Банку.

Методи дослідження. В процесі проведення дослідження і написання роботи на основі отриманих знань та даних у ПАТ АБ «Південний» використовувалися такі наукові методи, як: аналіз та синтез; математичний та економіко-статистичний методи; графічний метод; табличний метод.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти з питань формування та розвитку системи управління персоналом, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених з досліджуваної проблеми, ресурси світової інформаційної мережі Internet.

ВИСНОВКИ

Поняття «персонал» як об'єкт управлінського впливу у найбільшій мірі відбиває сучасний погляд на управління людьми на підприємстві та в організації, визначає тенденцію до переходу від ресурсного, споживчого відношення до працівників до гуманістичного.

Банківська система є доволі регламентованою сферою діяльності, що визначає підвищені вимоги до окремих категорій банківських працівників.

Управління персоналом являється невідомою ланкою організації, виступає у формі безупинного процесу, спрямованого на цільову зміну мотивації працівників для одержання від них максимальної віддачі. Спрямоване на досягнення високих кінцевих результатів у виробничій діяльності організації. При чому, ефективне управління персоналом має ґрунтуватися на відповідній концепції.

Організація управління персоналом в банківських установах може мати кілька варіантів. Вибір кожного з них залежить від кількох факторів, до яких відноситься не тільки розмір банку та його належність до світових фінансових лідерів, а й відношення самого керівництва до питань управління персоналом. Розуміння важливості цього питання в ефективності роботи банку в цілому та підтримка з боку керівництва, в сукупності можуть підвищити якість роботи персоналу.

Оскільки на сьогоднішній день конкурентну перевагу банку на ринку визначає саме персонал, рівень обслуговування клієнтів, імідж банку, то важливим є врахування саме соціально-психологічних аспектів управління його працівниками. До них відносяться: стиль керівництва, наявність та згуртованість команди, стресові фактори роботи банківських працівників, соціально-психологічний клімат в банку в цілому та в окремих його підрозділах, конфлікти в середині банку, та з його клієнтами.

Тому аналіз дослідження соціально - психологічних аспектів управління персоналом було здійснено на прикладі Одеської філії АБ «Південний». Це дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

АБ «Південний» займається наданням юридичним та фізичним особам банківських послуг, прискорення обігу фінансових ресурсів, керівництво філіями, відділеннями, які підпорядковані філіям, а також кредитування, розрахунково-касове обслуговування суб'єктів господарської діяльності та громадян, випуском цінних паперів.

Основними цілями діяльності Банку є задоволення потреб клієнтів в послугах які надає банк, надання їх на високому професійному рівні, отримання прибутку від використання власних коштів Банку та залучених коштів, з метою забезпечення одержання прибутку акціонерами Банку та розвитку банківської системи.

За останні роки в банку «Південний» зросла заборгованість інших банків майже на 10 %, збільшилась кількість нематеріальних активів на 32,5 %. Позитивною тенденцією являється відсутність заборгованості перед НБУ, станом на 31.12.2017. Значно зменшилась частка заборгованості перед іншими банками, майже у 2 рази. Зріс рядок балансу «Інвестиційні цінні папери для подальшого продажу» та станом на 31.12.2017 склала 3351310 тис. грн.. Це зумовлено збільшенням клієнтів банку .

Загальна вартість кредитів та авансів клієнтам до вирахування резерву під знецінення у окремій фінансовій звітності Банку станом на 31 грудня 2017 року склала 17 492 515 тис. грн. Це може свідчити про те що банк проводить активну політику щодо залучення ресурсів. Банком було запропоновано ряд комплексних рішень для приватних клієнтів у частині залучення від них довгострокових та стабільних коштів.

Основним структурним підрозділом з управління кадрами в організації є управління по роботі з персоналом, яке включає в себе декілька відділень.

Не зважаючи на складні економічні умови АБ «Південний» не тільки зберіг свій персонал, а й за останні роки збільшив його чисельність.

Збільшився рівень заробітної платні та при цьому збереглися інші програми, пов'язаних із персоналом. Завдяки цьому збільшилися і витрати на утримання персоналу.

Структура персоналу АБ «Південний» за різними ознаками свідчить, що в його складі переважають жінки (що обумовлено специфікою банківської роботи), працівники вікової категорії 27-35 років при середньому віці працівників 34 роки, а також особи, стаж яких в даній філії не перевищує трьох років. Саме ці ознаки визначають особливості психологічного клімату в колективі та схильність до конфліктів.

Для оцінки психологічної атмосфери в колективі Одеської філії АБ «Південний» ми застосували методику по А.Ф. Фідлеру, щоб з'ясувати наскільки створена сприятлива соціальна атмосфера в колективі підприємства, наскільки усунені статусні, адміністративні, психологічні бар'єри між окремими групами працівників, між рядовими працівниками й працівниками апарату управління, наскільки відбувається розвиток довіри й взаєморозуміння усередині колективу. Було опитано 65 осіб із 4-х основних підрозділів, які в найбільшому ступені контактують з клієнтами та найбільш підвержені стресовим факторам за характером своєї роботи. Було з'ясовано, що серед працівників опитуваних підрозділів, не зважаючи на багато позитивних моментів, спостерігається конфліктна атмосфера.

Конфлікти між колегами в цих підрозділах все ж таки відбувалися з приводу умов праці, дисципліни та якості наданих послуг, рівня обслуговування. Спостерігаються також конфлікти між співробітниками та клієнтами, що може призвести до погіршення репутації банку. Не можна було не звернути увагу, що в колективі виникають конфлікти між жіночою та чоловічою статтю.

Для вдосконалення управління банківським персоналом на основі врахування соціально-психологічних аспектів цього управління потрібно точно визначити які саме з них є недостатньо керованими, проблемними,

визначити причину існування проблеми і на цій основі запропонувати відповідні заходи.

На основі результатів, отриманих автором в процесі вивчення стану управління поведінкою працівників в АБ «Південний», було сформовано заходи поліпшення.

Запропоновано запровадити інституційний механізм управління поведінкою працівників, який базується на системі правил, стандартів поведінки, системі санкцій і стимулів, відповідному організаційно-методичному й управлінському забезпеченні, що дозволяє регулювати поведінку персоналу і стимулювати її на досягнення мети діяльності банку.

Для забезпечення ефективного використання інституційного механізму в управління поведінкою персоналом потрібна функціональна інституція, наділена правами й обов'язками роботи з персоналом. Цією інституцією є управління по роботі з персоналом, в структурі якого доцільно виділяти такі групи, зосереджені на управлінні поведінкою персоналу: дисципліни; внутрішніх взаємин; взаємин із зовнішнім середовищем (комунікаційних зв'язків), адаптації та кризового реагування. Таким чином, можна реструктурувати управління по роботі з персоналом АБ «Південний» без зміни чисельності, але оновити обов'язки його працівників, включити до них ті, що пов'язані із управлінням поведінкою персоналу;

Також слід посилити роботу в частині доведення до працівників всіх рівнів основних корпоративних цінностей банку. Оскільки поведінка працівників формує соціально-психологічний клімат в колективі, то доцільно проводити тренінги, з допомогою яких психологи навчали б членів колективу і керівників високій культурі взаємодії та спілкування. Найбільш ефективними є такі форми тренінгів, як тренінг поведінковий, тренінг чутливості, тренінг рольовий, відеотренінг та ін. Автором запропоновано введення в штат банку психолога та наведено модель його діяльності, спрямована на поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.

Ми пропонуємо формувати та розвивати конфліктологічну компетентність працівників банку. Практична складова конфліктологічної компетентності, виокремлює три вміння:

- 1) бачення і розуміння конфлікту;
- 2) вміння прогнозувати й оцінювати наслідки конфлікту;
- 3) володіння засобами діагностування, попередження і вирішення конфлікту, використання конфлікту у виховних цілях.

До вимог формування конфліктологічної компетентності ми додатково відносимо такі уміння: знижувати рівень власної тривожності й агресивності; керувати своїм психічним станом; зберігати конфліктостійкість; здійснювати адекватну оцінку конфлікту й обґрунтований прогноз варіантів його подальшого розвитку; розуміти завдання, що постали перед нею на кожному етапі розвитку конфлікту; здійснювати контроль за поведінкою учасників конфлікту; здійснювати надійне доведення інформації до кожного з них під час розвитку конфлікту; узгоджувати рішення і взаємодію у процесі розв'язання конфлікту.

Формування конфліктологічної компетенції під час професійної підготовки фахівців та в процесі адаптації до професійної діяльності виявляється в наступних функціях: мобілізаційній, інформативній, прогностичній, регулятивній, ціннісній.

Нами було розраховано економічний ефект від участі працівників окремих підрозділів Одеської філії АБ «Південний» у тренінгу з управління конфліктами. Даний захід є економічно ефективним та окупиться за півтора роки, в той же час дозволить залучити додаткових клієнтів та отримати банку додатковий дохід.

Розроблені рекомендації щодо вдосконалення управління поведінкою працівників будуть сприяти з'єднанню колективу організації, підвищенню соціально - психологічного настрою до виконуваної діяльності, формуванню командного духу, динамізму, що, у свою чергу, буде сприяти підвищенню якості послуг та конкурентоспроможності банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року // Офіційне вид. –К.: Право, 1996. –56 с.
2. Меньшикова, М. О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации [Електронний ресурс] / М. О. Меньшикова – Курск : Курський держ. ун-т, 2008. – Режим доступу: <http://scientific-notes.ru/pdf>
3. Данилюк, В. М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цинбалюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
4. Александрова, Т. Г. Управление персоналом : методические указания к практическим занятиям / Т. Г. Александрова // Оренбург : ГОУ ОГУ, 2005. – 63 с.
5. Балабанова, Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Професіонал, 2006. – 512 с.
6. Сардак, О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств / О. В. Сардак // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 8, ч. 2. – С. 303-307.
7. Бор М.З., Пятенко В.В. Менеджмент банков: организация, стратегия, планирование. – М.: ИКЦ „ДИС”, 1997. – 288 с.
8. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. Учебное пособие для вузов–М.: Издательство «Экзамен», 2004.
9. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. –Київ: Кондор -2003. -296с.
10. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – Москва: ИНФРА-М, 2002.
11. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб.пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002.

12. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2001
13. Петюх В.М., Базилук Б.Г., Герасименко О.О. Управління персоналом: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц.–К.: КНЕУ, 2007.– 320с.
14. Лозинський І.Є. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства// Економіка і регіон- №3(34)- 2012 – ПолтНТУ – с.184-188
15. Хміль Ф.І., Хміль Л.М. Управління персоналом комерційного банку: Навч. посібник / Під заг. ред. Ф.І. Хміля. – Рівне: РДГУ, 2001. – 245 с.
16. Агафонов А., Бжезинский А., Григорьева Е. Управление активами и пассивами в коммерческом банке // Банк. – 2016. – № 8. – С. 10–14.
17. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. – М.: Академический проект, 2005. –1088с.
18. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчально-методичний посібник.– Одеса: Пальміра, 2006 р. – 260 с.
19. Бажан, І. І. Сутність категорії "трудовий потенціал" та її економічна природа / І. І. Бажан // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – № 1 (20). – С. 69-73.
20. Гольдфарб, А .Г. Среда формирования и реализации трудового потенциала промышленного предприятия / А. Г. Гольдфарб // Коммунальное хозяйство городов. – К. : Техніка, 2004. – Вип. 59. – С. 231-238. – (Серія: Економічні науки).
21. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор. – 2007. – 428 с.
22. Балабанова, Л. В. Управління персоналом : підручн. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ЦУЛ, 2011. – 468 с.
23. «Менеджмент персоналу» конспект лекцій у схемах (Частина І) для студентів 5 курсу всіх форм навчання всіх спеціальностей та студентів 4 курсу спеціальності «Управління персоналом та економіка праці».– Одеса: ОДЕУ, 2009 р. - 158 с.

24. «Менеджмент персоналу в банку». Курс лекцій для студентів 5 курсу спеціальності «Банківська справа» всіх форм навчання.— Одеса: ОДЕУ, ротапринт, 2010р. – 248 с.
25. Самоукина Н.В. Искусство управления персоналом банка.— М.: Русская деловая литература, 1997.
26. Сушко Н.М. Менеджмент персоналу в банках: Навч. посібник.—К.: Центр учбової літератури, 2008.—146с.
27. Закон Украины „О банках и банковской деятельности” от 07.12.2000 г. № 2121-III // Приложение к газете «Налоги и бухгалтерский учет». – 2001. – №2. – С. 2–84.
28. Офіційний сайт АБ «Південний». — [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://bank.com.ua/ua>
29. Аудиторський звіт за 2015-2017 рр// Сайт АБ «Південний»
30. Кодекс корпоративної етики АБ «Південний»
31. Захарчин Г.М., Космина Ю.М. Інституційні аспекти управління поведінкою персоналу підприємства//Миколаївський національний університет ім. В.О.Сухомлинського.-Випуск 4.-2015-С.142-145
32. Эффект Рингельмана или тайна командной работы — [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://achcity.com/yeto-interesno/yeffekt-ringelmana-ili-taina-komandnoi-raboty.html>
33. Гаркушкин Г.М. Совершенствование методов социологической диагностики в системе управления персоналом//Историческая и социально-образовательная мысль. 2012. № 2 (12)
34. Карпов А.В. Психология менеджмента.-М.:Гардарики,2006. -584с.
35. Кузин Ф.А Культура делового общения / Ф.А. Кузин - М. Мысль, 1996. - 377 с.
36. Сайт FINSEE. — [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://finsee.com>
37. Офіційний сайт Національного банку України. — [Електронний ресурс] — Режим доступу: www.bank.gov.ua.

38. Шебураков И.Б.; Дубиненкова Е.Н. Методы организационной диагностики в управлении персоналом // Вологда – 2016. – 93с.